

Université Européenne de Bretagne  
Université Rennes 1 & Telecom Bretagne  
Institut de Gestion de Rennes

Dossier pour l'obtention d'une habilitation à diriger des  
recherches en sciences de gestion

Sciences de gestion et psychanalyse : Lacan, l'imaginaire et  
l'organisation high tech.

Synthèse de l'activité de recherche et de formation

Directeur de la recherche  
Professeur Michel Gervais, IGR-IAE, Université Rennes 1

Jury du 27 Novembre 2012

Pr. Jean-François Chanlat, Paris IX et Pr. affilié à HEC Montréal, rapporteur  
Pr. Charles Ducrocq, Université de Franche-Comté  
Pr. Eric Godelier, Ecole Polytechnique, Paris-Palaiseau, rapporteur  
Pr. Dominique Martin, Université de Rennes 1  
Pr. Jean-Claude Sardas, Mines Paris Tech, rapporteur

Texte rédigé par Thibault de Swarte

Maître de Conférences  
Institut Mines-Télécom  
Telecom Bretagne  
CS 17607 - 35576 Cesson Sévigné Cedex  
Mail : [Thibault.deSwarte@telecom-bretagne.eu](mailto:Thibault.deSwarte@telecom-bretagne.eu)  
Tél. 02 99 12 70 17



In memoriam de mon père Alain de Swarte, créateur d'entreprises, pionnier du journalisme  
écologique et montagnard rousseauiste

In memoriam de ma mère Geneviève Rendu-Sauvy, qui m'a appris l'empathie et fait  
découvrir la psychanalyse

A tous les nombreux amis et collègues qui m'ont soutenu depuis 1989 dans ce parcours de  
recherche, en particulier Alain Amintas, Gilles Arnaud et Philippe Béraud

A mon oncle Paul Rendu-Sauvy, sociologue urbain plein d'urbanité et d'humanité

A mes filles Laure, Alice et Clotilde de Swarte qui sont le fruit d'une différence qui s'est  
accomplie dans l'union

A Anne et Marie de Swarte qui m'ont aidé à me mettre au travail

A mes petits-enfants Gaston et Martha Gentili de Swarte, pour qui tout commence



### **Avertissement au lecteur**

Le texte ci-dessous met en perspective notre recherche sur la période 1990-2012. Il est cependant surtout focalisé sur les développements survenus depuis la thèse (2002). Le lecteur pourra s'il le souhaite se reporter à cette thèse consultable en ligne (serveur de Telecom Bretagne) en tapant :

<http://www.telecom-bretagne.eu/publications/publication.php?idpublication=1787>

Introduction.....	11
I Objet de la recherche .....	11
II Psychanalyse, organisations et imaginaire .....	12
A) <i>Psychanalyse et organisations</i> .....	12
III Définitions .....	15
A) <i>De quel « imaginaire » parle-t-on ?</i> .....	15
B) <i>Imaginaire et inconscient</i> .....	15
C) <i>Le concept d'imaginaire chez Lacan</i> .....	18
B) <i>Le terrain : l'organisation high tech vendeuse de produits et de services de télécommunications</i> .....	20
IV Plan.....	21
Chapitre I.....	25
Une recherche articulée au désir d'enseigner .....	25
Introduction.....	25
I L'articulation enseignement-recherche : le désir d'enseigner à l'origine .....	25
A) <i>Médias et films</i> .....	27
B) <i>Méthodes des associations libres</i> .....	28
C) <i>Analyse de discours</i> .....	29
D) <i>Relations professeurs-étudiants</i> .....	30
II) Principaux résultats de la recherche 1990-2002.....	31
III) Limites du travail de recherche dans le cadre de la thèse de 2002 .....	32
IV) Principaux travaux de recherche 2002-2012.....	34
A) <i>Publications dans des revues académiques</i> .....	34
B) <i>Responsabilités et participation à la vie de sociétés savantes</i> .....	34
C) <i>Direction de revues ou d'ouvrages</i> .....	35
D) <i>Rédaction de chapitres d'ouvrage</i> .....	35
E) <i>Recherche en collaboration avec l'Université de Rennes 1</i> .....	35
F) <i>Recherche au sein de l'Institut Telecom</i> .....	35
G) <i>Obtention et pilotage de contrats de recherche</i> .....	35
H) <i>Participation à des colloques internationaux avec comité de lecture</i> .....	36
V) La recherche mise en perspective à l'aune de différents outils d'analyse .....	36
A) <i>Diagramme de Cantor de la recherche 2002-2011</i> .....	36
B) <i>publications dans des revues académiques (AERES et autres indicateurs internationaux, 1997-2012)</i> .....	39
D) Le travail de recherche vu par Google Scholar.....	43
Conclusion du chapitre I .....	44
I) Le marketing de l'innovation comme réponse aux questions des industriels : 1990-2012 .....	49
A) <i>Des études de marketing de l'innovation pour des produits ou services à la recherche d'un marché</i> .....	49
B) <i>Cartographie des travaux en marketing de l'innovation</i> .....	51
II) Une recherche universitaire sur les télécommunications mobiles (2002-2008) .....	52
A) <i>L'influence des barrières au changement sur la fidélité du client : une application aux services des télécommunications mobiles</i> .....	53

B) <i>Est-il justifié de parler d'innovation dans le cas de la télévision mobile ?</i> .....	57
III Désir obscur de l'objet marketing ou objet obscur du désir de marketing ? .....	60
A) <i>Un schéma articulant Réel, symbolique et imaginaire au marketing</i> .....	60
B) <i>Que se passe-t-il si on fait varier la position imaginaire notée I ?</i> .....	62
Conclusion.....	63
Chapitre III .....	67
Une adresse aux positivistes sur la possible rationalité psychanalytique de l'irrationalité organisationnelle .....	67
Introduction.....	67
I Le rôle de l'inconscient dans la vie des organisations : un pari pascalien.....	68
II L'ingénieur, le gestionnaire et le psychanalyste: conclusions de la thèse de 2002...	69
A) <i>Paradigme managérial, paradigme administratif et paradigme     psychanalytique</i> .....	69
B) L'ingénieur, le gestionnaire et le psychanalyste : tableau de synthèse (2002) .....	71
III L'inconscient et l'organisation : quelles hypothèses en 2012 ? .....	73
A) <i>L'inconscient : forme résiduelle ou cause cachée des actions en organisation ?</i> .....	74
B) <i>L'hypothèse freudienne</i> .....	75
C) <i>L'hypothèse gestionnaire classique : l'inconscient comme forme résiduelle</i> ....	75
D) <i>L'hypothèse psychanalytique : l'inconscient détermine le conscient</i> .....	76
E) <i>Freud et Lacan face au positivisme</i> .....	77
F) <i>Pas d'indépendance entre le sujet de l'inconscient et l'acteur des sciences de     gestion</i> .....	77
IV La question « pratique » de la clinique psychanalytique dans le champ organisationnel .....	78
A) <i>Le champ organisationnel</i> .....	78
B) <i>Une démarche « clinique »</i> .....	80
Conclusion.....	81
Chapitre IV .....	83
Recherche en gestion et psychanalyse : la question du « sujet » du management .....	83
Introduction.....	83
I Un point historique : quel statut pour le « sujet » en gestion .....	83
A) <i>Le subjectus latin : un oubli des sciences de gestion ?</i> .....	84
B) <i>Du subjectus à l'homo oeconomicus</i> .....	85
C) <i>L'homo sociologicus et l'organisation</i> .....	87
D) <i>La rationalité limitée au travers des travaux d'Hatchuel : l'acteur collectif     plutôt que le sujet individuel</i> .....	87
E) <i>La psychanalyse peut-elle compléter la vision de l'action collective en gestion     d'Hatchuel ?</i> .....	89
Conclusion.....	90
II Recherche en gestion et psychanalyse : position du problème.....	90
A) <i>Une recherche regroupant plusieurs centaines de chercheurs dans le monde et     une grosse cinquantaine en France</i> .....	90
B) <i>Psychosociologie d'inspiration analytique et sciences de gestion : réflexions et     positions par rapport au travail de Gilles Arnaud</i> .....	92
C) <i>Epistémologie</i> .....	93

Conclusion.....	94
Chapitre V .....	97
Le groupe Orange et l'imaginaire organisationnel : quand l'intelligence rationnelle abîme les compétences organisationnelles .....	97
Introduction.....	97
I Quand le mort rationnel saisit le vif organisationnel... ..	99
II 1980-2010 : de l'imaginaire moteur à l'imaginaire leurrant.....	100
A) Les années 80 : l'intelligence rationnelle génératrice de compétences organisationnelles grâce à un imaginaire moteur .....	100
B) Les années 2000 : l'imaginaire financier leurrant tétanise l'intelligence rationnelle et plonge dans l'abîme des compétences organisationnelles fondatrices .....	101
C) Une mise en perspective de la crise du symbolique à Orange (1990-2010) .....	103
III Années 2000 : quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise ?.....	104
A) <i>Une approche inductive proposant de trouver le « sens caché » de l'imaginaire         organisationnel.....</i>	104
B) <i>Une intelligence rationnelle dominée par le fantasme de la transparence         informationnelle ? .....</i>	104
C) <i>L'infrastructure technique du réseau : une compétence organisationnelle, un         défi pour l'intelligence rationnelle et un enjeu pour l'imaginaire .....</i>	105
D) <i>Mythes organisationnels et mécanismes inconscients .....</i>	105
Tableau de synthèse .....	107
Conclusion.....	108
L'organisation : de Weber et Foucault à Lacan.....	111
I Jacques Lacan et le champ de l'organisation : une reconnaissance internationale tardive mais bienvenue .....	112
A) <i>Les thèmes lacaniens étudiés par Organization Studies .....</i>	113
B) <i>Une application à partir de nos travaux : quelle position subjective pour un         directeur des systèmes d'information ?.....</i>	114
C) <i>Le Directeur des Systèmes d'Information et le langage .....</i>	114
II La recherche en gestion récente et « des » concepts lacaniens.....	115
A) <i>Lacan : un théoricien homophobe et patriarcal ? .....</i>	116
B) <i>L'apport de Lacan au marketing critique .....</i>	116
C) <i>Lacan et la GRH : le processus d'identification .....</i>	117
D) « Lacan and Organization », une estimation du nombre d'articles publiés depuis 2008 .....	119
III Application d'un des quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse lacanienne à l'organisation high tech .....	121
A) Le contexte intellectuel : l'élaboration des quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse (1964) .....	121
B) Du réseau des signifiants.....	123
a) <i>Premier niveau de signification : la transmission d'informations .....</i>	123
b) <i>Deuxième niveau de signification : le propos à garder secret .....</i>	124
c) <i>Troisième niveau de signification : le sujet dans sa relation constituante au             signifiant.....</i>	130
C) Repérer un réseau ? Synchronie signifiante versus diachronie signifiante .....	130
D) <i>La synchronie signifiante .....</i>	131



<i>E) Chaîne signifiante versus chaîne de valeur : le cas des réseaux de mobiles ....</i>	<b>132</b>
IV Des perspectives de recherche avec Orange ?.....	135
Axe 1 : Articuler structures organisationnelles et innovation de services .....	136
Axe 2 perversion et organisation : comment en sortir ? .....	137
I) Bilan .....	139
A) <i>Processus de structuration de la recherche</i> .....	<b>140</b>
B) <i>Evolution depuis la thèse de 2002</i> .....	<b>140</b>
C) <i>Apport de Lacan à l'organisation high tech</i> .....	<b>141</b>
D) <i>Autonomie et capacité à diriger des recherches.</i> .....	<b>146</b>
II) Perspectives de recherche 2013-2020 .....	146
A) <i>Publications</i> .....	<b>146</b>
B) <i>Sujets de thèses</i> .....	<b>147</b>
C) <i>Recherche appliquée</i> .....	<b>147</b>
D) <i>Philosophie et psychologie de l'encadrement de thèse</i> .....	<b>148</b>
I) Direction de numéros spéciaux de revues, d'ouvrages collectifs et chapitres d'ouvrage.....	175
a) Direction d'ouvrages collectifs ou de numéros spéciaux de revues à comité de lecture.....	175
b) Chapitres d'ouvrages .....	175
II) Articles dans des revues à comité de lecture.....	176
III) Autres revues.....	177
Revues internationales.....	177
Revues nationales et presse.....	177
IV) <i>Communications à des colloques ou conférences en tant qu'invité</i> .....	177
V) <i>Communications à des colloques internationaux avec actes et comité de lecture</i> .	178
VI <i>Communications à des colloques nationaux avec actes et comité de lecture</i> .....	180
VII Encadrement de travaux de recherche .....	181
Co-encadrement de travaux de recherches universitaires .....	181
Encadrement de travaux de recherche à l'Institut Telecom.....	181
Encadrement d'autres travaux de recherche.....	181
VIII) Thèse .....	182
IX) Activités de recherche effectuées en relation avec monde économique ou le milieu industriel.....	182
Rapports auprès d'organismes internationaux.....	182
Contrats de recherche en management et marketing des services innovants.....	182
Autres contrats de recherche .....	183
Annexe II.....	185
Matrice multiméthode des résultats de la recherche .....	185
Annexe III .....	187
Positionnement de la recherche et tableau de synthèse des principales activités 2002-2012.....	187
Annexe IV .....	189
Recherche en gestion et positionnement des travaux de l'auteur.....	189
Sujet 1 : l'innovation technologique dans le monde des services en mobilité, réel versus imaginaire (financement : Orange Labs) .....	191

Sujet 2 La gestion de ressources dans les réseaux mobiles ouverts à haut débit : le concept de chaîne de valeur est-il encore pertinent ? (financement Institut Mines Telecom, programme Futur et Ruptures) .....	191
Annexe VI.....	193
Curriculum Vitae simplifié .....	193
Etat civil .....	193
Discipline de recherche.....	193
Sciences de Gestion .....	193
Titres universitaires et formation.....	193
Langues étrangères .....	193
Synthèse de l'activité de formation (1979-2011).....	194
Autres activités professionnelles.....	194

## Introduction

Lacan peut-il faire progresser la recherche en gestion ? Qu'apporte la référence à l'imaginaire à cette recherche ? En quoi le terrain de l'entreprise high tech permet-il de rendre compte de ces possibles progrès ? Il s'agira dans ce texte de présenter des travaux articulés à la psychanalyse lacanienne dans le champ des sciences humaines d'une part et aux technologies de la communication dans le champ des sciences de l'ingénieur d'autre part. Ce binôme psychanalyse/TIC a tout d'abord vocation à être articulé. Notre propos est ensuite de le « trianguler » avec les sciences de gestion qui en constituent à la fois la clé de voûte et le point d'ancrage, l'orientation générale et les fondations. Une telle structure ternaire est, espérons le, une garantie de sérieux dans une démarche interdisciplinaire tout comme au plan méthodologique (Wacheux, 1996). Il faudrait alors raisonner en trois dimensions plutôt que sur un mode bidimensionnel<sup>1</sup>. Un tel processus tridimensionnel n'a à vrai dire rien de très original en « sciences dures ». Il est plus rare en sciences sociales, moins assurées de leur axiomatique et peut être plus portées à la typologie ou aux corrélations. Il est – curieusement – présent en psychanalyse où le langage est à la fois « mur » (Lacan) et vecteur de communication entre deux « parlêtres ».

### *I Objet de la recherche*

Nous observerons dans ce texte un type d'organisation high tech centré sur la fourniture de services de télécommunications autour de quelques axes majeurs : systèmes de gestion et d'information, contrôle de gestion, gestion des ressources humaines, fonction financière. Dans le champ des sciences de l'ingénieur et des TC, nous avons acquis une compétence générale en réseaux de téléphonie, de mobiles ou d'internet qui contribuera à éclairer la réflexion.

---

1 On laisserait ainsi ouverte l'hypothèse d'un travail inconscient s'exerçant à l'insu du chercheur lui-même : son objectif était de développer la psychanalyse organisationnelle, mais des opportunités « industrielles » se sont présentées dans le champ des services de télécommunications en mobilité et des résultats inattendus ont été produits à son insu. « L'insu que sait de l'une-bévue s'aile à mourre », tel était l'intitulé du séminaire de Lacan en 1976-77. L'interprétation phonétique qui en avait été faite par de fins lacanophiles était « l'insuccès de l'inconscient, c'est l'amour », ce qui signifie que l'amour humain échappe, en dernière analyse, non seulement à la conscience, ce qui est un lieu commun, mais encore à l'inconscient (Unbewusste en Allemand, équivalent phonétique de « une bévue ». Ceci est surprenant dans la bouche de Lacan qui a donné à la psychanalyse un statut scientifique en dépit (où à cause) du caractère discutable de son axiomatique. Rapporté à notre propos, l'insu, l'insu que sait aussi bien que l'insuccès renvoient à ce mystérieux processus de création par la recherche. Si le sentiment conscient qui nous domine est plutôt celui de l'insuccès à articuler psychanalyse organisationnelle et services de télécommunications mobiles, l'insu de ce programme de recherche paradoxal est alors, en toute rigueur, le texte que nous écrivons pour obtenir une HDR. De « l'amour » de deux objets scientifiques différents a pu alors naître une rencontre dont nous espérons montrer ici le « su que sait » paradoxal et la fécondité.

Ce texte a pour objet de présenter nos recherches à l'articulation des trois champs cités ci-dessus, dans l'ordre chronologique du parcours intellectuel: psychanalyse, sciences sociales et de gestion et enfin technologies de la communication<sup>2</sup>.

Nous avons choisi de ne pas résumer de manière exhaustive une liste de travaux qui, espérons-le, parlent d'eux-mêmes et se trouve en annexe. En revanche, nous voudrions profiter de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches pour formuler de façon aussi précise que possible les conclusions auxquelles nous sommes arrivés quant à la question du statut de l'inconscient en gestion sur la base de l'observation du marché des technologies de la communication, tout spécialement de l'offre de ces technologies. Est-il ou non paradoxal d'utiliser la plus spéculative des sciences humaines, à savoir la psychanalyse appliquée, pour analyser un marché des technologies de la communication où, pour l'essentiel, seules les analyses quantitatives sont réputées pertinentes ? Si nous sommes à même de dépasser ce paradoxe apparent, nous pourrions prétendre non seulement avoir effectué un travail intellectuel mais de surcroît avoir fait avancer quelque peu les sciences de gestion et, de manière indirecte, les sciences de l'ingénieur et la psychanalyse. Aux différents jurys d'en décider après avoir lu ce texte.

## *II Psychanalyse, organisations et imaginaire*

### *A) Psychanalyse et organisations*

Arnaud (2004) distingue les approches anglo-saxonnes et les écoles françaises ayant étudié l'articulation entre psychanalyse et organisations.

Les approches anglo-saxonnes sont anglaises ou américaines. La socioanalyse développée en particulier au *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres repose sur les hypothèses de bases de Bion. Une des plus connues est celle selon laquelle le groupe est une défense contre l'angoisse. L'ISPSO<sup>3</sup>, dont il sera question plus loin, a travaillé et développé de manière approfondie les travaux de Bion. De l'autre côté de l'Atlantique, les travaux ont surtout porté sur la psychodynamique du leadership, en particulier au travers des travaux de Zalesnik. Plus tard, des chercheurs comme Kets de Vrie et Miller (1984) ont cherché à montrer quels liens s'établissaient entre *l'entreprise névrosée* et la névrose de son leader. Comme nous l'a fait remarquer Chanlat (2011), il n'est pas sans intérêt de noter que c'est au Canada, à Montréal, ville bi-culturelle par excellence, que ce pont à l'époque très novateur entre entreprise et psychanalyse a été édifié<sup>4</sup>. Plus tard, dans les années 80, Stora (1987) a convaincu HEC

---

<sup>2</sup> Le lecteur voudra bien accepter que cette recherche relève du travail de bénédictin, de l'accumulation patiente et raisonnée de résultats. Manquent seulement les enluminures.

<sup>3</sup> <http://www.ispso.org/>

<sup>4</sup> Pour l'anecdote, on retiendra que ce texte publié d'abord en Anglais, cité 750 fois dans Google Scholar en 2012 n'a « pas de discipline assignée ».

de réfléchir à une approche psychanalytique de l'identité psychique et des styles de leadership. Ces considérations sont ensuite devenues suffisamment importantes aux yeux de cette école de management, la meilleure d'Europe pour le *Financial Time*, consacre environ un quart de son manuel de référence, Strategor (1988), à la question de l'identité. La filiation nord américaine et les travaux sur le leadership explicitement articulés à la psychanalyse sont donc importants.

Le travail de recherche qui est présenté ici ne s'appuie globalement pas ou très peu sur ces travaux. Les raisons en sont les suivantes. Notre matériel empirique n'est pas constitué de petits groupes. De plus, si nous avons été amenés à nous appuyer sur des intuitions psychanalytiques après avoir procédé à des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de grands groupes, il n'a jamais été envisagé de faire une lecture psychanalytique de ces entretiens encore moins de « psychanalyser » les dirigeants qui nous avaient accordé des entretiens<sup>5</sup>. Enfin, si la psychanalyse a pu conquérir une certaine légitimité à HEC grâce à JB Stora, G. Amado et dans une certaine mesure G. Trepo, c'est loin d'être le cas dans les écoles d'ingénieurs françaises, même si ce n'est pas le lieu de décrire ici les réactions au mieux sceptiques de nombre de nos collègues.

#### *b) Les écoles françaises*

Arnaud (2004) distingue 5 écoles françaises : la psychanalyse groupale d'Anzieu et Kaës, l'analyse dialectique de Pagès, la psychosociologie analytique d'Enriquez, la socio-psychanalyse de Mendel et ce qu'il appelle l'effervescence des années 90-2000 dans laquelle il range nos propres travaux. Il serait trop long de détailler ici les travaux ci-dessus, dont nous imaginons que le jury connaît l'essentiel. Il semble plus intéressant de situer notre parcours de recherche par rapport à ces travaux. La psychanalyse groupale fut une de nos grandes découvertes d'étudiant, à la fin des années 70. Alors que nous trouvions Max Weber plus profond et subtil que Marx et que Durkheim était l'auteur de référence de nos professeurs de Bordeaux II, Anzieu et Kaës nous interrogeaient profondément. Leur vocabulaire était difficile, leur lecture nous mettait en porte à faux par rapport aux exigences de nos professeurs de sociologie mais leur souci de ce qui se passe *hic et nunc* dans un groupe nous séduisaient plus que l'axiome durkheimien selon lequel il fallait « traiter les faits sociaux comme des choses ». Notre initiation aux travaux de Pagès date de la même époque. Elle devait trouver une concrétisation bien plus tard, lors des journées de l'IP&M organisées à HEC par Benoît Melet et Georges Trepo. Le travail d'Enriquez sur « l'organisation en analyse » (1992) est un des repères importants de ce travail de recherche et il sera abordé plus loin.

Sur la question de l'articulation entre anthropologie et management, Chanlat (1998) cite à plusieurs reprises Enriquez sur la question de plusieurs « retours » : celui de

---

<sup>5</sup> Le lecteur intéressé pourra se reporter au texte, assez freudien, de Jean-Benjamin Stora sur Henry Ford et Marcel Bleustein-Blanchet

dimensions fondamentales anthropologiques, de l'acteur et du sujet (...) et enfin celui du symbolique<sup>6</sup>.

Mendel (1968) est aussi un auteur que tout étudiant en sociologie des années 70 a été amené à lire. Nous en avons retenu que ce qui menaçait l'analyse des organisations professionnelles était le poids inconscient des schèmes familiaux dans le comportement des acteurs. Cette hypothèse de Mendel est toujours actuelle : dans le cadre du « rapprochement » et non de la « fusion » entre les écoles des Mines et les écoles des Télécoms<sup>7</sup>, le terme de « famille » est très officiellement utilisé pour distinguer les deux grands types d'écoles. Dans l'effervescence des années 90-2000, Arnaud traite plus spécialement des mutations de la psychosociologie analytique et évoque la partition entre l'ARIP et le CIRFIP au tournant des années 90. Il étudie ensuite la « communauté cirfipienne » dans laquelle J. Barus-Michel et F. Giust-Desprairies jouent un rôle clé. La troisième mutation révélatrice de l'effervescence française est pour Arnaud le dialogue avec la psychopathologie et la psychodynamique du travail de Christophe Dejours.

*c) Position de nos travaux de recherche par rapport à « psychanalyse et organisations »*

Comment nos travaux se situent-ils par rapport à cette « effervescence » ? Tout d'abord, il ne s'agit pas d'un travail de psychosociologie analytique mais bien de psychanalyse appliquée aux organisations. Notre ancrage est celui de la gestion, même s'il s'agit d'une gestion « imprégnée » de culture sociologique et de psychanalyse. Il s'agit ensuite de travailler sur des mécanismes inconscients qui agissent sur l'imaginaire et non sur les rapports inconscients qui s'établissent au sein de groupes restreints. Enfin, le terrain est celui des TIC, d'un univers dans lequel l'imaginaire est peu étudié et dans lequel l'imagination est plutôt perçue comme un handicap que comme un atout, comme l'attestent de nombreux entretiens que nous avons eus avec des chercheurs d'Orange Labs. Bref, l'effervescence française sur la question de l'articulation entre psychanalyse et organisations est avant tout de nature philosophique et conceptuelle alors que l'effervescence qui caractérise le champ des TIC est avant tout de nature scientifique et technique.

Pour résumer, comme Arnaud, nous travaillons sur l'articulation entre psychanalyse et organisations. Mais à la différence d'Arnaud, nous ne travaillons pas avec des psychosociologues ni sur des objets de recherche psychosociologiques. Nous travaillons sur la dimension imaginaire des technologies et de leur management, dans le contexte de leur articulation au réel et au symbolique des organisations high tech.

---

6 Dans le cadre de nos recherches sur le terrain des TIC, force est d'admettre que ce n'est pas d'un retour à des dimensions fondamentales qu'il s'agit mais d'une affirmation -à réitérer quotidiennement- de ces dimensions. En 1998, Chanlat s'inquiétait du fait que « le monde de la gestion est réfractaire à tout ce qui est sentiment, émotion et affectivité ». Il nous semble que des progrès ont été accomplis depuis. En revanche, pour connaître depuis 20 ans le monde des ingénieurs et plus précisément celui de la recherche en sciences de l'ingénieur, nous pouvons attester que le refus dans la prise en compte des sentiments et des émotions, sans même parler de leur possible conceptualisation, demeure important, plus important qu'en sciences de gestion.

7 Le décret a été publié au JO du 29 Février 2012.

La question de la pertinence du terme de « psychanalyse organisationnelle » parcourt l'ensemble de ce texte dont l'objet est de montrer ce que la psychanalyse peut apporter à la compréhension des organisations. Une fois ce point accepté, il faut discuter du concept clé de la psychanalyse freudienne, l'inconscient et justifier pourquoi on s'est focalisé ces dernières années sur l'imaginaire plutôt que sur l'inconscient, le distinguo entre les deux termes étant parfois subtil.

### *III Définitions*

#### *A) De quel « imaginaire » parle-t-on ?*

Les "historiens de l'imaginaire"<sup>8</sup> ont travaillé avec ce concept, somme toute récent dans l'histoire des sciences humaines. Avec la publication de son livre « L'institution imaginaire de la société » le philosophe, psychanalyste et homme de sciences Cornelius Castoriadis (1975) a introduit dans les sciences sociales le terme d'imaginaire social. *Instituer l'imaginaire de la société* peut s'entendre de différentes manières. Pour Castoriadis, il s'agit surtout d'interroger la société sur ses fondements imaginaires. Il s'appuie pour cela, comme nous, sur Gödel (1960 p. 109) en parlant de l'apparition possible de propositions non démontrables. C'est le cas de l'imaginaire qui n'est par définition pas observable dans sa nature mais seulement dans ses effets. Proche de Castoriadis, le sociologue d'inspiration psychanalytique Eugène Enriquez a étudié l'imaginaire dans l'organisation. Les définitions de l'imaginaire d'Enriquez et de Lacan relèvent toutes deux du champ de la psychanalyse, l'une appliquée à l'organisation dans le cas d'Enriquez, l'autre à la fois plus philosophique et plus clinique dans le cas de Lacan.

Notre champ de recherche est plus limité que celui d'Enriquez ou d'Arnaud<sup>9</sup> dans la mesure où nous avons surtout étudié les fondements imaginaires d'organisations telles que les grands groupes de télécoms.

#### *B) Imaginaire et inconscient*

Dans le Vocabulaire de la Psychanalyse p. 197, Laplanche & Pontalis distinguent trois sens possibles pour le concept d'inconscient : un sens descriptif, le sens de la première topique et celui de la deuxième topique de Freud.

- L'adjectif inconscient est parfois employé pour décrire des « contenus non présents dans le champ de la conscience ».
- Au sens de la 1<sup>ère</sup> « topique », l'inconscient « est constitué de contenus refoulés qui se sont vu refuser l'accès au système pré-conscient-conscient par l'action du refoulement »
- Au sens de la 2<sup>ème</sup> topique, le terme d'inconscient « est surtout utilisé sous une forme adjectivale ». On parlera par exemple de « moi inconscient » ou de « ça inconscient ».

---

<sup>8</sup> Tout spécialement Georges Duby, lui aussi à la recherche de structures ternaires.

<sup>9</sup> Leurs travaux ont été incontournables et nous devons souligner ici la dette intellectuelle qui est la nôtre.

Illustrons ces trois définitions freudiennes de l'inconscient à partir de nos travaux. La définition descriptive ne pose pas de problème particulier, dans la mesure où elle rejoint l'acception courante. Est par exemple inconscient le lien qu'entretient le fantasme d'ubiquité et l'interconnexion des réseaux chez les ingénieurs réseaux. A vrai dire, ce lien est probablement plus de l'ordre du préconscient que de l'ordre de l'inconscient, de nombreux entretiens nous ayant permis d'identifier une forme de conscience.

La conceptualisation issue de la 1<sup>ère</sup> topique pose des problèmes nettement plus ardues. En effet, le « refoulement » ne se décrète ni ne se mesure ; il s'agit en effet d'un *mécanisme* de la psyché qu'on peut *repérer* tout au plus. On peut trouver dans notre recherche des analogies de structures qui correspondraient à des traces ou des hypothèses de refoulement. On pense par exemple à de Swarte et Marquet (2008) où l'angoisse de la déconnection numérique renverrait à l'angoisse de la privation du sein maternel.

La seconde topique freudienne pose a priori moins de difficultés. Parler de moi numérique inconscient (de Swarte 2010) renvoie tout simplement à une dimension du sujet qui s'adosse à la définition freudienne du moi et la précise en questionnant les transformations du moi induites par la vie en ligne.

Le concept d'inconscient semble cependant présenter plus d'inconvénients que d'avantages pour tenter de comprendre la dynamique et les processus de l'imaginaire dans le champ des technologies de la communication, même si nous ne cherchons pas ici comme notre collègue Pierre Musso à « modéliser les imaginaires<sup>10</sup> ». En voici les raisons. Lacan, tout en demeurant un héritier de Freud qui s'inscrit pleinement dans cette tradition intellectuelle, a accompli un saut épistémologique en proposant son tryptique « Réel-Symbolique-Imaginaire ». Voici comment l'Ecole de la Cause Freudienne, sous la plume de Pascal Pernot analyse le saut épistémologique lacanien<sup>11</sup>.

*Muni des développements contemporains de la linguistique, de la logique (en particulier dans les avancées sur les limites de la formalisation), de la topologie, Lacan assure, dans le fil de Freud, la spécificité ontologique de l'inconscient. Entre jouissance<sup>12</sup> et langage, le réel en jeu n'est pas plus un objet physique quantifiable qu'il n'est attribuable à un dysfonctionnement*

---

<sup>10</sup> La Chaire d'Enseignement et de recherche « Modélisations des imaginaires, Innovation et Création » (note de l'auteur : occupée par Pierre Musso à Telecom Paris Tech) est née d'un partenariat de long terme (2010-2015) entre institutions académiques et industriels dédié à la recherche, à la formation et à l'expérimentation sur l'analyse et la modélisation des imaginaires, des représentations et de la narration. Son pari est de prendre les imaginaires comme « matière première » des processus d'innovation. Elle se positionne en amont de ces processus, au moment où collaborent et se confrontent les intuitions, les concepts et les rêves des ingénieurs, des décideurs, des utilisateurs et des divers acteurs de l'innovation intensive. [http://imaginaires.telecom-paristech.fr/wp-content/uploads/2011/05/newsletter-octobre-2011\\_t-2.pdf](http://imaginaires.telecom-paristech.fr/wp-content/uploads/2011/05/newsletter-octobre-2011_t-2.pdf)

<sup>11</sup> <http://www.causefreudienne.net/etudier/essential/du-sujet-de-l-inconscient-au-parletre.html>

<sup>12</sup> Voir définition dans le glossaire.



*neurologique (...). Lacan utilise le signifiant et les conséquences de la logique de ses articulations, la métaphore (condensation freudienne), la métonymie (déplacement freudien), les formes de négation (refoulement, forclusion, déni) pour systématiser la formalisation de l'inconscient entreprise par Freud.*

Le premier mérite du travail de Lacan est de détacher définitivement la psychanalyse de la biologie en instaurant tantôt une confrontation tantôt un dialogue avec les avancées des sciences humaines du XXème siècle alors que Freud est un auteur de la fin du XIXème et du début du XXème siècle.

Par rapport à notre recherche, la linguistique (avec un lien possible vers les langages informatiques et les interfaces hommes machines), la logique (avec l'articulation entre sciences de l'ingénieur et sciences de gestion), la topologie (avec une réflexion sur les limites et les interstices) ouvrent des perspectives plus stimulantes que la psychanalyse freudienne classique. A cet égard; Lacan est « autant » psychanalyste que Freud mais il est plus philosophe (cf. par exemple son intérêt pour « l'ontologie de l'inconscient » et plus conceptuel, moins centré sur les mécanismes de la psyché et plus concerné par le discours ou plus exactement le *propos* inconscient.

Notre travail a cherché à appliquer plusieurs enseignements majeurs de Lacan : récemment (2011) sur la question du signifiant tant à l'Ecole doctorale d'été que nous avons co-organisée en Septembre avec l'EHESS ou lors du séminaire parisien de l'IP&M en Octobre. Métaphore et métonymie ont été étudiées en 2005 autour de la question de la qualité de la relation managériale. Les « formes de négation », tout particulièrement le déni sont au cœur du chapitre 4 du présent document. L'objectif de notre recherche est bien de contribuer à systématiser la formalisation de l'inconscient entreprise par Freud -amplifiée et spécifiée tout à la fois- par Lacan et focalisée sur la « clinique » des TIC, au sens d'observation quasi médicale de ces technologies.

A ce choix théorique s'ajoutent des raisons historiques et un certain pragmatisme. Durant la deuxième moitié des années 2000, nous avons été amenés à travailler sur la question de l'imaginaire dans le contexte du *contrat de recherche externalisée* signé avec Orange Labs. Il s'agissait de proposer une focale psychanalytique qui viendrait interroger les focales sociologiques, ergonomiques et technologiques que le laboratoire « Créatif » avait déjà bien exploré. Le travail publié en 2008 en Français et en 2010 en Anglais expose ces résultats. Le pragmatisme est lié au fait que le terme d'inconscient a conservé dans le monde des sciences de l'ingénieur sa dimension méphistophélique originelle alors que celui d'imaginaire ne fait pas (trop) peur. Or, de même que les mouches abhorrent le vinaigre, point n'était besoin de voir se dresser des obstacles supplémentaires face à ce travail de recherche en heurtant de front un tabou des sciences exactes. Pour toutes ces raisons, nous travaillons donc sur l'imaginaire tel que Lacan l'a défini plutôt que sur l'inconscient freudien.

### C) Le concept d'imaginaire chez Lacan

Lacan propose une métaphore afin de tenter d'approcher le concept d'imaginaire. Si nous prenons une table, la table imaginaire recoupe les fonctions de cet objet, on mange dessus ou elle peut servir à poser un vase. La table symbolique, c'est le mot table tel qu'il vient se lier dans le discours : « à table ». Le signifiant table peut aussi s'insérer dans d'autres expressions, comme table des matières. Enfin, le réel se constitue du reste, soit ce que l'on ne connaît pas. Ce qui est troublant dans cette proposition, c'est le fait que Lacan inverse la relation réel-imaginaire communément admise. La table devient pour Lacan un objet imaginaire, ce qui est contre-intuitif. Le réel de la table nous échappe toujours. Il suffit de penser à une table peinte par Dali par exemple pour mieux comprendre ce que Lacan veut signifier. La table est en effet pour le peintre d'abord un objet d'art (imaginaire) et ensuite, le cas échéant, un objet ayant une fonction pratique. Le réel de la table nous échappe toujours dans la mesure où nous ne pouvons pas choisir sans risque d'erreur si la table qui est sous nos yeux est réelle ou imaginaire. Proust dit la même chose à propos des madeleines qui sont simultanément des pâtisseries et des objets imaginaires.

Le réel lacanien<sup>13</sup> n'a ainsi rien à voir avec la réalité du gestionnaire qu'on peut définir en première approximation, en prenant le cas du contrôle de gestion, comme un écart entre les coûts « remontés » du terrain et les « normes de coûts établies » *ex ante* par le contrôleur de gestion (Gervais 2005 p. 136). Du point de vue du gestionnaire, la réalité, ce sont les coûts observés et les données empiriques alors que le réel est le produit du travail du contrôleur, à savoir la production de données compatibles avec les coûts standards, la réglementation comptable ou les usages (dans le cas de l'US GAAP<sup>14</sup>). A cette contrainte s'ajoutent les ratios économiques et financiers fondamentaux de l'entreprise demandés par les analystes financiers.

Résumons ici très brièvement Amintas & de Swarte in Barth (2008). L'essentiel du travail du contrôleur de gestion consiste à minimiser l'écart entre réel et réalité, faute de quoi ses chiffres seront considérés comme une *fantasy*, un fantasme dénué de réalité. L'écart -non seulement inévitable mais nécessaire au sens philosophique du terme- est donc la place laissée au fantasme. Ce dernier constitue l'objet auquel est émotionnellement attaché le contrôleur de gestion. En effet, si assurément le but conscient du contrôleur est de minimiser le fantasme-écart, son « propos » inconscient est fatalement opposé dans la mesure où la disparition de ce fantasme signifierait à terme la disparition de la fonction « contrôle » au sein des organisations<sup>15</sup>.

---

14 General Agreement on Accounting Principles utilisé aux USA, dont les principes sont fort différents du plan comptable français.

15 Le développement du creative accounting laisse cependant augurer des perspectives « prometteuses » en matière de mesure des écarts (de Swarte et Amintas, 2008).

Le contrôle de gestion est donc « imaginaire » à plusieurs titres. Il exprime une conception de l'organisation. Il nécessite un imaginaire social et organisationnel qui est au principe de sa légitimité. Cet imaginaire peut être moteur comme dans le cas de WorldCom dans les années 90 (de Swarte, 1999) ou leurrant dans le cas de la même entreprise après son effondrement en 2000 (Kaplan & Kiron 2004). On peut se reporter à Enriquez (1992) dans la distinction qu'il effectue entre l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur<sup>16</sup>. Tant que le fantasme d'une hausse indéfinie du cours boursier de WorldCom fonctionne, jusqu'en 2001, l'imaginaire moteur prend le dessus. Mais dès que les marchés se retournent, l'imaginaire leurrant prend la main et, niant -ou plutôt déniait au sens de la psychanalyse- l'inversion de tendance, les dirigeants de WorldCom créent de vraies-fausse écritures comptables. Vraies pour leur imaginaire car ils n'admettent inconsciemment pas la fin du rêve de la croissance infinie. Leurrantes et au final fausses puisque refusant le -pourtant souple- principe de réalité comptable de l'US GAAP.

Pour en terminer -provisoirement- avec Lacan, on serait tenté de dire du contrôle de gestion qu'il est une tentative de l'ordre symbolique (S) au sein de l'organisation pour donner du crédit à l'imaginaire (I), à savoir une organisation sans écarts. Ce fantasme d'une organisation parfaitement transparente grâce au concours des sciences de gestion semble d'autant plus solidement ancré qu'il est caché aux yeux des tenants du positivisme, majoritaires au sein de la discipline.

Le réel (R) est dans une perspective lacanienne ce qu'on ne connaît pas, à savoir le « reste ». Mais si le réel est un des trois piliers du triptyque, le propos est ici d'explicitier le rôle de l'imaginaire dans les organisations et son impact sur l'analyse de celles-ci en gestion.

Dans le cadre de ce travail, l'imaginaire d'une organisation possède d'abord une dimension historique. C'est à travers la sédimentation des rêves, des projets et des réalisations qu'une entreprise se dote progressivement d'un corpus de références communes largement inconscientes -au sens de non conscientes et peu explicitées- mais structurantes. Castoriadis (1975, partie II) puis Enriquez (1992) expliquent que rien de durable ne peut *s'instituer* dans une organisation si l'imaginaire n'est pas mobilisé. P. 34, Enriquez définit l'organisation en tant que système culturel, symbolique et imaginaire. Comme on le verra, nous nous séparons de lui sur un point essentiel : la définition de la culture. En effet, le triptyque *Réel Symbolique Imaginaire* de Lacan utilise le terme de réel plutôt que celui de culture. On y reviendra.

Comment alors tenter de proposer une définition univoque de l'imaginaire ?

L'intuition lacanienne selon laquelle le réel nous échappe toujours (notre rapport au

---

16 « Un accent particulier est mis par Enriquez sur la prégnance de l'inconscient. Une notion majeure est mise en évidence : la dichotomie entre imaginaire moteur (sublimation) expression de la pulsion de vie d'une part et imaginaire leurrant (idéation) expression de la pulsion de mort d'autre part. Ces deux imaginaires ont des fonctions complémentaires l'une de l'autre : là où l'imaginaire leurrant vise la conservation des normes et de maintenir une fonction de repère, la capacité à l'imaginaire moteur (créations, arts, imagination, rêverie, sublimation etc.), portée par chacun de nous, permet une ouverture favorisant la régénération des normes et des valeurs ». [http://fr.wikipedia.org/wiki/Eugène\\_Enriquez](http://fr.wikipedia.org/wiki/Eugène_Enriquez)

réel est asymptotique) alors que l'objet « table » procède de l'imaginaire nous semble tonique pour une recherche en gestion parfois trop marquée par le chiffrage, la mesure ou l'énonciation de règles de gestion. Enfin, l'idée que l'imaginaire est finalement ce qui importe dans une organisation ou sur un marché, pour provocatrice qu'elle soit, n'est pas dénuée de pertinence. L'Oréal ne consacre-t-il pas 30% de son chiffre d'affaires au marketing et à la communication afin de faire rêver ses clients? Le réel de ce très grand groupe n'est-il pas plus là que dans la composition chimique de ses crèmes ? Pour ce qui concerne les télécommunications, le réel est –il le backbone<sup>17</sup>, le réseau en fibres optiques ou le génie civil, ce que croient fermement nombre d'ingénieurs du secteur ? N'est ce pas plutôt « ce qu'on ne connaît pas » (Lacan) à savoir la capacité d'une application informatique à devenir une *killer application*<sup>18</sup> ?

Les défis de l'imaginaire, pour reprendre le terme utilisé dans le titre de ce travail sont donc d'abord des défis théoriques voire sémantiques puisqu'il semble que l'accord soit difficile à trouver au sein de la communauté des sciences sociales et que l'irruption de la psychanalyse lacanienne complique encore la donne. Si l'on accepte, pour simplifier la discussion, une équivalence entre imaginaire et inconscient, une question de recherche autour de l'imaginaire peut être reformulée ainsi : **dans quelle mesure les sciences de gestion acceptent-elles d'être travaillées par la question de l'imaginaire ?** Dans quelle mesure le « refoulé historique » d'une organisation influe-t-il sur son présent ? Dans quelle mesure des organisations de plus en plus « machiniques » (Enriquez 1992 p. 92) puisque saturées de TIC peuvent-elle malgré tout laisser une place à une articulation du réel et de l'imaginaire qui n'est pas encore connue ? Telle sont les principales questions auxquelles nous avons tenté de répondre depuis une vingtaine d'années, à l'articulation de la psychanalyse et de la recherche en gestion. Les chapitres 1, 2 et 3 seront plus spécifiquement dédiés à ces questions.

#### *B) Le terrain : l'organisation high tech vendeuse de produits et de services de télécommunications*

Le terrain de cette recherche est un type particulier d'organisation de hautes technologies, dominé par la problématique de l'offre de technologies de l'information et de la communication. L'organisation high tech la plus souvent citée ici est Orange mais différentes observations ont aussi pu être faites auprès de grands opérateurs européens ou asiatiques de télécommunications (de Swarte, 1995, 1999, 2002). Des organisations high tech américaines telles que Microsoft, Google, Facebook ou les opérateurs de télécommunications (AT&T, MCI, WorldCom) sont aussi incluses dans le champ empirique étudié. Enfin, une école d'ingénieur et ses partenaires en R&D est un milieu riche à observer, du moment que la question de recherche (le rôle de

17 Une dorsale Internet (Internet backbone en anglais) est un réseau informatique faisant partie des réseaux longue distance de plus haut débit d'Internet. Il s'agit du cœur du réseau Internet. Voir de Swarte & Hénon 2001)

18 « Killer application » désigne un programme informatique si attrayant qu'il justifie à lui seul, pour de nombreux consommateurs, l'achat ou l'adoption d'un type particulier d'ordinateur, de console de jeu, de système d'exploitation ou de téléphone portable, source : Wikipedia. L'Iphone de Apple est un exemple très parlant de killer application, comme le montre notre chapitre 5 dédié au marketing des services innovants.

l'imaginaire) pose au matériel des questions nouvelles. Ne sont en revanche pas incluses dans le champ de l'étude les organisations high tech chinoises, japonaises ou africaines, même si un peu de matériel a parfois pu être collecté. Cet ancrage technologique nous a permis d'avoir un accès privilégié à des concepts, des méthodes et des activités technologiques dont il est clair qu'elles représentent une des activités motrices de l'économie mondiale au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Le revers de la médaille est la complexité de ces technologies et le temps nécessaire à en comprendre les principes. Nous avons publié plusieurs articles sur les offreurs de services de télécommunications. La demande de services de télécommunications n'a pas ou peu fait l'objet de travaux de recherche de notre part.

Notre vision de l'organisation high tech et du marché des télécommunications n'est pas fondamentalement économique. Nous ne nous sommes pas ou très peu intéressés à la formation des prix pas plus qu'aux équilibres de marché et très marginalement aux modèles économiques confrontant l'offre et la demande de tel ou tel service innovant. Walras (in Lévy-Garboua et Weymuller, 1979) n'est pas notre auteur de référence, pas plus que la microéconomie industrielle ne relève de nos centres d'intérêt<sup>19</sup>.

La dimension financière de l'organisation high tech a fait l'objet de travaux qui figurent dans la liste des publications en annexe sans pour autant constituer un axe structurant majeur de notre recherche. Il n'en sera donc pas ou peu question dans ce mémoire.

#### *IV Plan*

Le plan du mémoire sera le suivant. Le premier chapitre présentera une recherche articulée au désir d'enseigner. On cherchera à montrer pourquoi et en quoi le travail à consister à articuler un désir d'enseigner présent dès l'origine (en 1975) et un projet de recherche autour de la psychanalyse appliquée présent lui aussi depuis les années 70. Seront aussi présentées différentes focales permettant de situer nos publications dans des revues académiques (AERES, diagramme et Google scholar). Il s'agira là de rendre compte du processus de *subjectivation* de l'enseignant-chercheur au service d'un objectif de publication évaluable par la communauté des chercheurs et plus spécifiquement par ce jury. Le deuxième chapitre traitera de l'obscur objet du marketing des services innovants de télécommunications. On présentera tout d'abord les résultats d'une centaine d'études de marché appliquées à ce type de services. On

---

<sup>19</sup> Nous mentionnons l'existence de ce type de travaux à nos étudiants mais avons explicité de manière détaillée dans le chapitre 1 de notre travail de thèse (2002) les raisons pour lesquelles nous ne travaillions pas sur cette économie des télécommunications là.

montrera ensuite quel bilan peut être effectué de deux co-encadrements en master et en thèse de sciences de gestion. De ces travaux dans l'ensemble appliqués émerge une question : pourquoi le marché est-il à ce point fétichisé alors que les innovations majeures dans le champ de la high tech ont concerné des marchés qui n'existaient pas : services mobiles, internet, réseaux sociaux,... Ne faut-il pas partir de l'imaginaire pour (peut-être) trouver un marché plutôt que de chercher à tout prix à qualifier et à quantifier *ex ante* un marché ? Le rêve précède la réalité, le fantasme d'ubiquité des ingénieurs se réalise, l'imaginaire transcende le réel, et le marché suit...

Les chapitres 3 et 4 prendront de la hauteur théorique en s'adressant aux positivistes, impérialistes en sciences de l'ingénieur, majoritaires en sciences de gestion et très minoritaires en psychanalyse. Une rationalité psychanalytique de l'irrationalité organisationnelle est-elle possible ? Pour répondre à une telle question, il conviendra tout d'abord d'accepter que l'irrationalité est plus la règle que l'exception dans les organisations high tech, malgré les efforts parfois pathétiques des théoriciens des organisations et surtout des consultants. Si la règle est l'exception, il faut alors définir à partir de quel paradigme traiter cette exception. La sociologie pense avoir une réponse dans la lignée de Durkheim et de Weber : on peut diminuer l'anomie organisationnelle en s'appuyant sur les sciences sociales, ce qui va être repris par Crozier (1977) puis par Hatchuel (2000). Ce n'est certes pas faux mais à l'exception peut être de Weber, la sociologie postule implicitement que le monde social est divisé tandis que l'acteur social est unifié ou pourrait l'être. La psychanalyse postule au contraire que le sujet est divisé et que le monde social est (relativement) cohérent, en tout cas qu'il représente la loi symbolique sans laquelle aucun lien social n'est possible.

Le chapitre 5 ne présentera qu'une partie de nos travaux sur Orange : il est encore tôt pour tirer un bilan de la crise -culturelle et financière beaucoup plus que sociale- que cette organisation high tech a connue, même si dès 1998 nous écrivions que de fortes tensions étaient prévisibles. Il est en tout cas clair que la quasi-disparition des études sociologiques après la transformation en société anonyme (1997) a contribué à déstabiliser l'entreprise, suivie par le record mondial de l'endettement d'une entreprise privée en 2002 qui a imposé un *downsizing* prenant à contre pieds des agents à qui le Conseil d'Etat avait pourtant assuré qu'ils pouvaient rester fonctionnaires. Si plus personne ne parle à personne dans une organisation high tech, le lien social disparaît et les sujets fragiles implosent psychologiquement. Des mécanismes pervers de « banalisation du mal » (Harendt, 1966) se mettent en place. La question de recherche est alors celle du signifiant maître qui constitue normalement la clé de voûte du couplage structure-culture dans ce type d'entreprise. Pourquoi des managers ordinaires sont-ils subitement autorisés par le système de signifiants d'une organisation high tech à mettre en place des processus visant à sidérer voire à terroriser tout ou partie de leurs collaborateurs ?

Le chapitre 6 permettra de situer nos travaux de recherche par rapport aux dernières avancées de l'approche lacanienne dans le champ des organisations. Quelle position

pour un directeur des systèmes d'informations ? Lacan était-il homophobe et patriarcal ? Quelle utilité des concepts lacaniens en marketing critique et en GRH ? Quelle production d'articles lacaniens dans le champ de la recherche en gestion ? On proposera pour terminer d'appliquer un des quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, celui du « réseau des signifiants » à l'organisation high tech en prenant des exemples en services de télécommunications mobiles.





# Chapitre I

## Une recherche articulée au désir d'enseigner

### *Introduction*

Juxtaposer les sciences de gestion, l'organisation high tech, ses technologies de la communication afin de leur poser la question de la psychanalyse et de l'imaginaire serait assez limité et ne justifierait pas le présent travail. Montrer au travers de ces « focales » comment nous avons cherché à les articuler est l'objectif de ce chapitre. Pas plus le binôme TIC/imaginaire que le binôme gestion/TIC ne pose en soi de problèmes insurmontables. C'est dans la synthèse des trois que réside la difficulté.

Commençons par définir le champ de la recherche et expliciter le plan suivi. Au départ était le désir d'enseigner et de chercher non malgré les étudiants mais avec les étudiants. Nous caractériserons ensuite les principales activités de recherche sur la période étudiée, à savoir 1990-2012. Celle-ci se divise en deux sous-périodes: avant et après la thèse soutenue en décembre 2002. Après 2002, l'activité de publications académiques a été augmentée, tant à titre de rédacteur invité que d'auteur. Nous avons publié à l'international, continué à œuvrer au sein de l'Institut Psychanalyse et Management (IP&M) et nous sommes rapprochés de l'IGR-IAE en faisant signer une convention avec notre école. Deux co-encadrements de travaux de recherche ont été réalisés (thèse, master). Notre activité de recherche plus appliquée au sein de l'Institut Telecom a continué à se développer. On présentera ensuite plusieurs diagrammes de synthèse de l'activité de recherche.

### *I L'articulation enseignement-recherche : le désir d'enseigner à l'origine*

Si ce mémoire est présenté à l'âge de 57 ans par son auteur, c'est tout simplement qu'il a toujours fait passer les étudiants avant la recherche, ce qui est, on le sait, un comportement atypique pour ne pas dire anormal dans le système d'enseignement

supérieur français où la recherche est fortement privilégiée dans la gestion des carrières. Il va donc d'abord être question de pédagogie. Il est inutile d'insister ici sur le caractère récurrent des questions difficiles que pose le lien enseignement-recherche. Max Weber parlait de l'enseignement comme d'un *beruf*, c'est-à-dire à la fois un métier et une vocation. Cette assertion nous convient parfaitement. Freud (1937) a quant à lui considéré qu'enseigner était un métier « impossible ». Cette assertion ne nous convient aucunement et nous allons tenter de montrer pourquoi.

Bien avant la publication d'un article sur le thème du lien entre enseignement et recherche dans le *European Journal of Engineering Education* (1998), cette question nous a toujours semblé vitale et pour le formuler de manière savante « en tant que « je » est un sujet parlant ». Il s'agissait bien de vocation et de métier. La réflexion de 1998 portait sur l'enseignement du management européen à des élèves ingénieurs d'affaires et tentait d'établir un bilan de 8 ans de pratique pédagogique. Quoique encore peu au fait des travaux de Lacan à l'époque, plusieurs points pédagogiques nous semblaient essentiels : l'induction autant que la déduction, la sensibilisation à la complexité d'un acte de management et des interactions entre des actes de management. C'était en quelque sorte le prélude à une réflexion ultérieure sur la chaîne signifiante et le management. C'est en effet ce qui fait que des actes de management ont ou non du sens pour ceux qui en sont les acteurs. Enfin, la question du transfert -qui relève aussi bien du champ de la pédagogie que de celui de la psychanalyse- était aussi pointée dès 1998.

Plus tard, à l'occasion du contrat de recherche externalisé avec Orange Labs (2007-2008), nous avons pu aussi observer qu'il suffisait parfois de poser « en douceur » la question de l'imaginaire à des élèves ingénieurs pour qu'ils se prennent au jeu, après une phase initiale de prudente expectative. Bien entendu, de même qu'un chirurgien ne détaille pas comment il va opérer à cœur ouvert, il est souhaitable de rester discret sur des « techniques » psychologiques ou psychanalytiques susceptibles de heurter un public non averti. Il s'agit là de déontologie et de bon sens.

La question de fond en enseignement porte sur le désir de savoir (Anzieu et Kaës 1976). Qui désire savoir quoi ? Qu'est ce que désirer savoir ? Quel savoir sur le désir est-il transmissible ? Si ce savoir est transmissible, faut-il le transmettre alors même que le désir est au principe même de la subjectivité de chacun ? Quid bien sûr du désir de savoir des élèves et du désir de transmettre son savoir du professeur ? Quid du désir d'être attentif au savoir de ses élèves par le professeur ? Les questions sont on le voit nombreuses et complexes, Rousseau ayant été un des premiers à se les poser dans l'Emile, après Platon bien sûr.

Il a été plutôt réconfortant de découvrir en 2011 que nous avons été lacaniens sans le savoir en matière pédagogique. Dans *the pedagogy of creativity*, Anna Herbert (2010) cherche à relier la créativité d'une classe et la psychanalyse lacanienne. Elle propose une pédagogie poststructuraliste, de prendre en compte l'ordre symbolique et l'inconscient, de s'intéresser au rêve et au sujet de la créativité. Elle relie ensuite la

connaissance et la créativité aux « quatre discours de Lacan »<sup>20</sup> puis s'attache à évaluer le rôle de l'Autre, de la répétition et de la métaphore dans la relation pédagogique. Elle termine en interrogeant « l'autre côté du narcissisme et de l'agressivité » avant de proposer une méthodologie.

On se limitera ici aux aspects méthodologiques. Herbert (2010) identifie sept points : l'utilisation de l'art contemporain, les médias et les films, la méthode des associations libres, les exercices de créativité, l'analyse de discours et la déconstruction, la capacité à créer un climat et un environnement créatifs. Enfin, elle cherche à relier les quatre discours de Lacan aux relations entre professeurs et étudiants. Sur ces 7 points, nous en retenons 4 seulement : médias et films, associations libres, analyse du discours et relations professeur-étudiant.

#### *A) Médias et films*

L'arrivée de You tube dans les salles de cours a permis récemment de projeter des films courts et de faire réagir les étudiants, par exemple à l'annonce faite par Richard Nixon de l'inconvertibilité du dollar en or. Il faut projeter le film (en Anglais) 2 à 3 fois afin de franchir plusieurs barrières cognitives : langue étrangère, contenu nouveau pour des élèves ingénieurs, propos de politique intérieure et extérieure américaine déjà anciens. La nouveauté et l'aspect ludique sont bien sûr des atouts pédagogiques importants, comme Winnicott (1975) l'avait bien vu. L'essentiel du travail relève de la psychopédagogie la plus classique à savoir s'assurer que le film a été compris par les étudiants et rectifier ce qui doit l'être.

La phase suivante consiste à leur demander de « décoder » un discours TV de justification d'une mesure technique portant sur un mécanisme de change. La tâche du professeur devient là plus ardue compte tenu de l'absence de connaissance en finances internationales des élèves ingénieurs. Plus que jamais l'enseignant est « supposé savoir », ce qui en l'occurrence est rigoureusement exact. La psychanalyse lacanienne s'avère donc inutile dans un tel contexte. En revanche, les kleinien, école psychanalytique anglaise dont Winnicott fait partie, nous rappellent utilement l'importance du jeu comme élément favorisant des apprentissages de plus en plus complexes. En effet, autant écouter l'historique du système monétaire international depuis Bretton Woods -ou pire du temps de l'étalon or- rebute des élèves ingénieurs, autant tenter d'analyser et d'interpréter un discours de Nixon les motive<sup>21</sup>. Il revient alors au professeur de resituer ce discours dans le temps long américain, dans de

---

20 Le modèle des « quatre discours » se focalise sur les métiers de la parole et vise à formaliser la nature du lien social entendu comme relation fondée sur le langage. Lacan distingue 4 types de discours, sur lesquels on reviendra : le discours de l'Hystérique, le discours du Maître, le discours de l'Université, le discours de l'Analyste.

21 Ceci pose un problème de fond quant au rapport à l'histoire qu'entretiennent les jeunes scientifiques, problème face auquel tant le Ministère que les écoles d'ingénieurs semblent avoir démissionné en supprimant l'histoire des programmes ou en la réduisant à la portion congrue. Au-delà de l'appauvrissement intellectuel ainsi provoqué, on ne peut que citer Freud : « l'homme qui ne connaît pas son passé est condamné à le répéter ». L'absence de connaissances en histoire des sciences et techniques (cf. les travaux de Bertrand Gilles par exemple) aurait ainsi pour effet d'appauvrir le terreau de l'innovation scientifique et technique, contrairement à ce que pensent les économistes de l'innovation, focalisés sur la synchronie et le court terme.

bonnes conditions d'attention et de « désir de savoir » des élèves. Les films jouent donc un rôle en créant un espace transitionnel permettant de jouer avec le savoir, ce que Serge Tisseron (1999, 2005), un autre Winicottien, a aussi montré.

### B) Méthodes des associations libres

Qu'on nous permette de raconter un cas vécu. Nous exposons aussi doctement que possible que la valeur de la monnaie reposait en dernière analyse sur la *fiducia* et rappelions avec J.M. Keynes que l'or était une « relique barbare ».

- Un étudiant : « mais alors la monnaie c'est du vent »
- Moi : « oui mais du vent qui fait avancer les navires à voile »

Il fallait saisir la balle au bond, laisser mon propre imaginaire improviser une réponse à une question techniquement déstabilisante car risquant d'invalidier le savoir accumulé par le professeur, répondre à la métaphore par une autre métaphore, bref laisser la chaîne signifiante fonctionner librement et, en quelque sorte, « faire le job » toute seule. Ainsi, même si l'expérience pédagogique aide heureusement à se sortir de tels mauvais pas, l'imaginaire a aussi ses lois propres et trouve des réponses tout seul, si on veut bien lui accorder la place qui est la sienne et laisser la communication d'inconscient à inconscient opérer dans la relation pédagogique. Cela suppose de faire confiance aux élèves et d'avoir une forme de confiance en « soi » indépendante de la compétence académique.

Plus difficile mais aussi plus riche est l'exercice qui consiste à laisser les élèves associer librement sur un thème, par exemple « le couplage organisation-client ». Le professeur pose des questions simples : qu'est ce qu'un client ? Pourquoi s'organiser ? Pourquoi écouter le client ? Pourquoi coupler l'organisation et le client ? Les réponses sont toujours extrêmement intéressantes et réfléchies, les élèves ingénieurs raisonnant par analogie sur la base des schèmes scientifiques qu'ils connaissent. Il ne s'agit pas *stricto sensu* d'associations libres, le cadre dans lequel l'association d'idées était légitime ayant été défini préalablement. Mais il n'y a en revanche au départ aucun souci chez le professeur de repérer une chaîne causale. L'idée est que si celle-ci existe, elle sera « donnée de surcroît<sup>22</sup> », chaque étudiant étant assez intelligent pour relier entre eux les signifiants évoqués ci-dessus, construire sa propre chaîne signifiante et enfin la chaîne causale. On le voit, l'ordre « naturel » de conception de la chaîne causale est inversé, conformément à ce que dit Lacan pour qui le sens d'une phrase n'apparaît qu'après coup. En laissant les élèves associer aussi librement que possible, on « libère » leur imaginaire, on crée un espace pour que s'exprime leur désir de savoir et on les laisse construire eux-mêmes la chaîne causale qui leur convient le mieux. C'est d'autant plus pertinent que les manières de coupler l'organisation et le client sont très

---

<sup>22</sup>« Lacan admet la guérison comme bénéfice de surcroît de son traitement psychanalytique», <http://aejcpp.free.fr/lacan/1955-02-03.htm>. Adaptée à la relation pédagogique, elle aussi de nature transférentielle comme l'est la psychanalyse, la notion de bénéfice de surcroît (de bénéfice secondaire en termes freudiens) signifie dans notre exemple que l'essentiel n'est pas de transmettre un savoir sur la relation entre l'organisation et le client mais d'amener les élèves à désirer se poser la question de la relation au client, alors même que tout ou presque dans la formation d'ingénieur les invite à considérer le client comme radicalement « Autre », comme « un emmerdeur » (sic).

nombreuses et qu'il n'existe pas de vérité bien établie en la matière, encore moins dans le contexte du développement du marketing via Internet.

### C) Analyse de discours

Il s'agit essentiellement là de travailler sur des discours publics, typiquement une intervention de gouverneur ou d'un président de banque centrale soit en Anglais (pour la Réserve Fédérale américaine) soit parfois en Français (s'il s'agissait de M. Trichet pour la BCE). Le premier niveau de lecture est généralement un plaidoyer *pro domo* dans lequel le président explique sa politique monétaire. Le second niveau de lecture consiste à identifier ce que les élèves ne comprennent pas dans un tel discours, afin qu'ils soient capables d'énoncer leur manque de savoir et *ipso facto* leur désir de savoir<sup>23</sup>.

Ce point est délicat et demande du doigté et de l'écoute tant consciente qu'inconsciente de la part du professeur car ni les élèves ni les professeurs n'admettent facilement qu'ils ne savent pas et encore moins qu'il faut le dire publiquement afin que le désir de savoir puisse être explicitement formulé. Il faut aussi créer un climat de confiance mutuelle à 4 niveaux : élèves-élèves (ils doivent s'écouter les uns les autres), professeur-élève et élève-professeur, professeur-professeur (accepter soi-même l'irruption du savoir ou du non savoir des élèves tant dans le savoir objectif que dans la subjectivité et le non-savoir du professeur quant à ce que savent ou non ses élèves). Il faut en général plusieurs semaines parfois des mois pour que cette condition soit remplie. Elle peut ne jamais l'être, ce point dépendant notamment des effectifs de la classe, i.e. du nombre théorique d'interactions possibles entre les élèves (25 ! dans une classe de 25 soient un très grand nombre d'interactions possibles). Il existe ainsi en théorie un nombre très important de discours d'élèves possibles (voir Dor, 1985, p. 134) quant à l'analyse du discours du président, même si en pratique le champ des possibles s'avère beaucoup plus limité du fait de l'homogénéité culturelle d'une classe d'ingénieurs.

La position du professeur « informé par la psychanalyse » est complexe. Il doit laisser le désir ou le non désir d'éclaircissement s'exprimer. Si le non-désir l'emporte, il doit recentrer le débat sur les points du discours technique du président dont il sait d'expérience que les élèves ne l'ont pas compris, par exemple « la monétisation de la dette grecque par la BCE ». Il doit en tout cas replacer la question du désir de savoir au centre de la relation transférentielle entre les élèves et lui. Là où Lacan est intéressant, c'est qu'il considère que le discours et la parole sont les points cruciaux à considérer. Or, enseigner c'est parler ou faire parler d'autres. Distinguer les niveaux de discours va bien au-delà d'un simple *distinguo* entre le formel et l'informel, l'explicite et l'implicite que tout élève d'IUFM connaît. Il s'agit d'articuler une ou plusieurs chaînes causales et une chaîne signifiante par nature subjective et différente d'un élève à l'autre. Il s'agit de produire un savoir qui ne se réduit pas à un discours et un discours qui n'est pas que du savoir. C'est cette faille discours/savoir qui est au principe même de la relation pédagogique et pour le dire en termes lacaniens de la relation entre le signifiant et le signifié.

---

<sup>23</sup> Rappelons que pour Lacan, c'est le manque qui est au principe du désir.

#### D) Relations professeurs-étudiants

Dans son chapitre IV, Herbert (2010 op.cit., p. 55-69) rappelle l'existence de 4 types fondamentaux de discours dans le modèle de Lacan : celui du maître, celui de l'hystérique, celui de l'analyste et celui de l'Université. Focalisons-nous sur ce dernier. Dans le discours de l'universitaire, « la jouissance est fermement située du côté du professeur, qui est conduit par son désir de savoir, poussé par une injonction du surmoi à en savoir toujours plus » (p. 66). Par opposition, « le discours de l'hystérique est le discours du désir » (ibid.). Lacan nous dit que ce discours conduit aussi au savoir mais Herbert ajoute que la question est de savoir comment ce discours de l'hystérique peut être compris en termes de créativité et de jouissance<sup>24</sup>. Elle conclut en disant que dans le discours de l'hystérique, la jouissance et la créativité sont du côté de l'étudiant. Le professeur éprouve quant lui du plaisir à être « désiré » pour son savoir<sup>25</sup>.

Illustrons. Dans notre pratique pédagogique, nous refusons en tout cas *ab initio* de tenir le discours de l'universitaire, bien que sachant que nous sommes crédités par les étudiants, purs produits de la méritocratie scolaire française, d'un *supposé savoir* universitaire ce qui, à vrai dire, ne nous met pas dans une position pédagogique très inconfortable, l'audience étant de qualité. C'est en effet très consciemment et très explicitement que nous cédon le plus possible la place de « celui qui parle » aux étudiants qui, quoique initialement surpris, comprennent assez vite qu'il existe un cadre et un architecte de ce cadre. Notre désir de savoir est donc un désir d'apprendre quelque chose des étudiants afin de « distribuer » notre savoir après coup, de manière ciblée en fonction de ce qui a été dit par eux. Cela signifie, pour rester fidèle à Lacan que nous adoptons la position de l'hystérique plutôt que celle de l'universitaire. Tout d'abord, et c'est un point important, le détour par la position hystérique en t1 vise à renforcer la position universitaire en t2. Prétendre que nos paroles sont entendues comme des oracles en t2 serait excessif (et dangereux !) mais il est clair que nos interventions sur ce mode sont écoutées et entendues bien mieux que ne le serait un discours universitaire classique.

Après avoir exposé la raison de fond d'une évidente réticence personnelle à s'inscrire dans le format universitaire classique en privilégiant notre désir d'enseigner, cet « inestimable objet de la transmission » (Pierre Legendre, 1985), il nous faut assumer ce clivage intérieur tantôt dynamisant tantôt stérilisant. Que ce parcours ait été lent et complexe ne signifie pas que les résultats de recherche n'aient pas toujours ou presque représenté une boussole dans le maquis des actes d'enseignement et de recherche dont on va exposer les résultats ci-dessous et au nom desquels nous sollicitons une habilitation à diriger des recherches, non à l'heure du « Jugement

---

24 On voudra bien nous pardonner le facile parallèle avec « j'ouï sens » développé par Lacan mais celui-ci a le mérite de poser correctement le problème : quel sens peut on donner à la forme particulière de plaisir que procure le désir de savoir, le savoir, le partage de savoir et la transmission tant consciente qu'inconsciente d'un savoir (mais aussi d'un « Un sut ») qui est au cœur de la relation pédagogique.

25 Il suffit de penser aux professeurs des quartiers difficiles pour comprendre à quel point le déplaisir d'enseigner peut déboucher sur des burnouts, des suicides et plus généralement une grande souffrance au travail.

professionnel dernier » mais somme toute assez peu de temps avant, en tout cas plus tard que la moyenne. Commençons par rappeler les résultats obtenus en 2002.

## *II) Principaux résultats de la recherche 1990-2002*

Notre première hypothèse (de Swarte, 2002 pp. 92-96) était que la modélisation et les méthodes de l'économie des télécommunications étaient insuffisantes pour analyser les structures et le comportement organisationnels dans le champ des systèmes et opérateurs historiques de télécommunications. Nous avons montré que la contribution de l'économie des télécommunications se situe à trois niveaux : l'analyse de l'organisation industrielle des réseaux, le modèle économique du réseau et, comme composante dudit modèle, une théorie des coûts d'un réseau.

L'analyse de l'organisation industrielle des réseaux relève sans ambiguïté du champ de la macro et de la microéconomie industrielle. Est ainsi énoncée une limite du point de vue de la recherche en gestion pour laquelle les analyses économiques relèvent soit de variables d'environnement (macro) soit d'une représentation idéalisée et abstraite du comportement des acteurs (micro).

Le modèle économique du réseau a considérablement évolué depuis le début des années 90 du fait de l'interconnexion des réseaux de téléphonie fixe des opérateurs historiques à ceux des nouveaux entrants, du développement de la téléphonie mobile et du réseau Internet. Du point de vue des gestionnaires, ce n'est pas le modèle économique qui constitue un objet d'étude mais la manière dont ce modèle est produit (au travers par exemple de la mise en place de systèmes de gestion) ou vécu (en termes de comportement organisationnel) par les acteurs des organisations concernées.

Enfin, la théorie des coûts, si elle relève pour partie d'une mesure économétrique, ne peut être vraiment opérante que si elle est adossée à une maquette sociotechnique du réseau incluant les comportements des acteurs.

(ii) Notre seconde hypothèse était que l'analyse des structures et du comportement organisationnels dans le champ des systèmes et opérateurs historiques de télécommunications relevait d'un processus de rattrapage managérial pour lequel les concepts et outils des sciences de gestion sont pertinents.

Pour valider cette hypothèse, nous avons procédé à une analyse diachronique des structures de France Télécom, à une analyse synchronique de son système de gestion, à une analyse comparative des grands opérateurs historiques européens de télécommunications et enfin à une étude synchronique et le plus possible comparative de leurs structures Internet.

L'analyse diachronique des structures de France Télécom montre que conformément à la théorie de la contingence structurelle, il existe une corrélation entre taille et technologie, même si celle-ci n'est pas toujours de même signe.

L'analyse synchronique du système de gestion de France Télécom a confirmé le bien fondé de l'approche socio-organisationnelle des systèmes comptables<sup>26</sup> selon laquelle

---

<sup>26</sup> Argyris in Emmanuel Clive, David Otley, Merchant Kenneth (ed.) p. 676 "Readings in Accounting for management control", Chapman & Hall, 1992.

il est important de coupler la réflexion sur l'architecture techno-économique desdits systèmes à une théorie de la motivation réaliste tenant compte des modèles explicites ou implicites de comportement organisationnels existants ou émergents.

L'analyse comparative des grands opérateurs historiques européens met en évidence un apprentissage organisationnel rapide mais difficile qui débouche sur une crise identitaire probable dans le contexte d'une augmentation significative de la taille des structures concernées.

Enfin, l'irruption d'un nouveau protocole de commutation (Internet) affectant le cœur de métier de ces opérateurs ouvre la porte à des innovations organisationnelles allant au-delà du rattrapage managérial et susceptibles de donner à ce type d'entreprises un rôle de champ d'expérimentation pour la recherche en sciences de gestion.

(iii) Selon la troisième hypothèse, les concepts et surtout la méthode de la psychanalyse ont une valeur heuristique en sciences de gestion pour analyser les structures et le comportement organisationnels des systèmes et opérateurs historiques de télécommunications. En effet, si le rattrapage managérial à l'œuvre est en train de permettre aux opérateurs de télécommunications de devenir des « entreprises comme les autres », la question des points d'ancrage théorique de leur analyse demeure posée : une approche intégrant la psychanalyse organisationnelle et le rôle des processus imaginaires a donc été proposée en troisième partie. On augmente ainsi le degré de complexité de l'analyse de l'organisation mais on répond ipso facto à une exigence d'exhaustivité et de profondeur dans la prise en compte des phénomènes qui sont au cœur de la dynamique organisationnelle. Ce faisant, sont apportés des éléments de validation à la théorie de la structuration<sup>27</sup>.

La recherche a aussi produit des résultats qui n'étaient pas prévus dans le cadre de nos trois hypothèses initiales mais qui paraissent cependant présenter un certain intérêt. On trouve en annexe 5 de la thèse de 2002 une matrice multi méthodes des résultats permettant d'inventorier et pour partie de hiérarchiser notre contribution théorique et empirique à la réflexion sur les structures et l'identité organisationnelles. Les principaux apports concernent la théorie du sujet dans les organisations (Hirschhorn, 2000), le comportement organisationnel (Rojot, 1992), les études de cas et la recherche-action (Yin, 1981) et la connaissance des structures organisationnelles (Desreumaux, 1992).

### *III) Limites du travail de recherche dans le cadre de la thèse de 2002*

Pour ce qui concerne la première hypothèse, l'autonomie des sciences de gestion par rapport aux sciences juridiques, économiques ou à la sociologie semble désormais établie. En effet, l'objet de la recherche en gestion est l'organisation et/ou l'entreprise et elle n'emprunte aux disciplines susnommées que les concepts utiles à une meilleure compréhension de leur objet propre. La valeur heuristique de cette partie de notre travail peut donc paraître faible, même si dans un champ des systèmes et opérateurs

---

<sup>27</sup> Cf., à propos des travaux de Giddens sur la structuration, Koenig in Autissier D., Wacheux F. (2000) p. 319, Structuration et management des organisations, L'Harmattan, coll. Logiques de Gestion, Paris.



de télécommunications dominé par le paradigme techno-économique, la réaffirmation des vertus du paradigme sociotechnique nécessite de faire preuve d'efforts constants. Pour ce qui concerne la seconde hypothèse, le manque de séries chronologiques a rendu l'analyse diachronique difficile. Parmi les causes de cette lacune, on trouve le *short termism* des opérateurs qui les conduit à développer des processus d'amnésie organisationnelle. Le choix d'une méthode qualitative et inductive a aussi rendu difficile et parfois impossible des approches comparatives rigoureuses.

L'analyse critique des méthodes utilisées pour notre travail de recherche telles que l'analyse secondaire de données quantitatives et qualitatives, les entretiens semi-directifs, l'observation participante ou l'analyse sémantique et symbolique de documents met aussi en évidence des difficultés de généralisation à partir de cas particuliers. Cette limite est en quelque sorte symétrique de celle que nous avons critiquée dans le cas de l'économie des télécommunications. Cette dernière élabore des modèles hypothético-déductifs cohérents mais peu réalistes. Le pragmatisme de notre démarche dans le champ des technologies de la communication rend à l'inverse parfois problématique un séquençement du raisonnement de type induction-déduction-induction (Thiétard, 1999 p. 28).

La troisième hypothèse, passablement spéculative et d'un degré d'abstraction élevé, visait d'une certaine manière à compenser l'empirisme de la seconde hypothèse. Une limite importante est que la valeur heuristique du paradigme cognitif semble mieux établie en sciences de gestion que celle de la psychanalyse organisationnelle. La question du caractère sophistiqué (inutilement ?) du recours à l'inconscient ne saurait être tranchée en si peu de pages mais la maintenir ouverte c'est maintenir un point d'ancrage des sciences de gestion indépendant des techniques de gestion.

Cette question est fort complexe et appelle d'autres travaux. On pense ici à ce que Girin (1989) appelle l'opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations. De fait, il nous a fallu utiliser de très nombreux modes d'investigation pour l'étude du rattrapage managérial des opérateurs de télécommunications. En effet, le problème essentiel était celui de la collecte et de l'analyse de très nombreuses données écrites en cinq langues européennes.

L'opportunité qui nous a été offerte de tester la validité de la méthode psychanalytique pour questionner les systèmes et opérateurs de télécommunications relève d'une série de choix personnels antérieurs mais c'est la raison d'être de la recherche que de chercher à poser des questions différentes de celles que le monde réel se posera -ou ne se posera pas- plus tard.

Quelles sont les conditions d'une coopération entre les sciences de gestion, les sciences de l'ingénieur et les sciences psychologiques et sociales sur des terrains déterminés tels que celui des télécommunications ? Pour ce qui concerne la psychanalyse organisationnelle, deux directions de recherche paraissent importantes. La première consiste à multiplier les études de cas appliquées aux systèmes et opérateurs de télécommunications, un élargissement vers les systèmes et organisations high tech étant possible. La seconde direction de recherche consiste à étendre l'influence de ce paradigme au delà du champ de la gestion des ressources humaines, qui constitue un

vecteur privilégié mais ne doit pas pour autant borner l'effort de recherche en faveur du questionnement des organisations du point de vue de la psychanalyse.

#### **IV) Principaux travaux de recherche 2002-2012**

##### *A) Publications dans des revues académiques*

Pour l'essentiel, nous avons suivi les conseils du jury de 2002 qui nous avait fortement incités à approfondir l'axe de la psychanalyse organisationnelle. Dans ce contexte, nous avons adhéré à l'ISPSO (*International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*) et assumons la coresponsabilité du comité scientifique permanent de l'Institut Psychanalyse et Management (IP&M) avec Isabelle Barth (Université de Strasbourg). Par ailleurs, nous sommes depuis 2011 membre du comité de lecture de la revue *Human Relations* (Londres), classée « très bon » par l'AERES dans la catégorie « Psychologie, Ethologie, Ergonomie ». Nous sommes aussi depuis 2011 membre du comité de lecture de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* dirigée par Gilles Amado (HEC) et le professeur Eugène Enriquez (Paris VII) ainsi que de celui de la *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, dirigée par Martine Brasseur (Paris V).

##### *B) Responsabilités et participation à la vie de sociétés savantes*

ISPSO<sup>28</sup> est l'acronyme de *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*. Cette société savante a pour objet de « fournir un forum pour des universitaires, des cliniciens, des consultants et d'autres intéressés par le travail dans et sur les organisations utilisant les concepts psychanalytiques. Le but de la société est de partager de la recherche organisationnelle, de la consultation et des expériences dans le contexte de la psychanalyse. » Fondée en 1983, elle compte environ 250 membres provenant de nombreux pays. Nous avons été admis dans cette société savante en 2005 après un processus de sélection rigoureux et assurons dans la mesure de nos moyens l'interface entre elle et l'Institut Psychanalyse et Management (IP&M) francophone.

IP&M<sup>29</sup> est l'acronyme de « Institut Psychanalyse et Management » dont nous sommes un des membres les plus anciens depuis 1990, date de sa création. Nous y avons occupé la fonction de responsable du comité éditorial et sommes aujourd'hui coordinateur du comité scientifique permanent, membre du Conseil d'Administration et délégué régional pour l'ouest de la France. « C'est une association pluridisciplinaire contribuant au développement de la recherche psychanalytique dans le champ du management des entreprises et des organisations. A ce titre l'IP&M regroupe des personnes dont la démarche de réflexion et d'action questionne l'articulation entre le champ théorique ou clinique de la psychanalyse et le champ de leur(s) domaine(s) de compétence(s) : chercheurs et enseignants-chercheurs, consultants, professionnels (dirigeants, cadres, managers, directeurs et responsables de la gestion des ressources humaines ...), psychanalystes, psychothérapeutes, médecins, psychiatres, étudiants.

---

<sup>28</sup> <http://www.ispso.org/>

<sup>29</sup> <http://www.ip-m.com/site/National/>

L'adhésion est ouverte à toute personne qui se sent particulièrement concernée par un travail de réflexion et d'échange à cette articulation ».

#### *C) Direction de revues ou d'ouvrages*

Notre activité de direction de revues a été plus modeste que durant la période précédant 2002 car nous avons privilégié les publications et la recherche contractuelle. Notons cependant le numéro spécial de *Gestion 2000* (2008) « Technologies de la communication et psyché » dont nous avons été l'éditeur invité. Ce numéro a le mérite d'être plus focalisé sur nos propres objets de recherche que son équivalent de 2002 qui traitait de façon très large de l'apport de la psychanalyse à la compréhension des transformations et des ruptures organisationnelles.

#### *D) Rédaction de chapitres d'ouvrage*

L'intérêt pour les approches hétérodoxes du contrôle de gestion s'est maintenu. Il s'est matérialisé par une contribution à l'ouvrage dirigé par Isabelle Barth (ISEOR) intitulé « le discours du contrôle de gestion comme souci de l'autre ».

#### *E) Recherche en collaboration avec l'Université de Rennes 1*

Un effort de rapprochement important a été fait pour mieux ancrer notre recherche à l'Université. Deux types de résultats peuvent être exposés : la signature d'une convention avec l'Université Rennes 1<sup>30</sup> et le co-encadrement de travaux universitaires dans le champ des sciences de gestion appliquées aux services de télécommunications mobiles (cf. chapitre 5 infra).

#### *F) Recherche au sein de l'Institut Telecom*

L'Institut Telecom, dont nous sommes un des 600 enseignants chercheurs est un des plus importants instituts de recherche en technologies de l'information et de la communication au niveau européen. Cinq grands programmes de recherche ont été définis. Quatre sont scientifiques et techniques, un étant dédié aux réseaux de communications mobiles. Le cinquième concerne les sciences humaines et sociales au travers du programme : « société de l'information » ; dans ce cadre, nous sommes coresponsables d'un projet structurant intitulé « Usages des Télécoms » sur lequel nous reviendrons. Notons aussi que les activités de recherche déployées autour des services de télécommunications mobiles nous permettent de nouer un dialogue utile avec les spécialistes de ces technologies. Au printemps 2011, nous avons été sollicités pour représenter Telecom Bretagne au comité scientifique EHESP-Institut Telecom chargé de structurer la collaboration entre ces deux établissements. Ce comité comporte 6 membres, 3 de chaque institution.

#### *G) Obtention et pilotage de contrats de recherche*

---

30 [http://www.univ-rennes1.fr/digitalAssets/9/9230\\_Convention\\_IGR\\_-\\_ENST\\_avec\\_avenant\\_.pdf](http://www.univ-rennes1.fr/digitalAssets/9/9230_Convention_IGR_-_ENST_avec_avenant_.pdf)

Nous avons pris la responsabilité d'un lot d'un contrat de recherche du pôle « images et réseaux » intitulé [Mobim@ges](#) dont l'objet technologique était la coopération de réseaux hétérogènes (télécommunications fixes ou mobiles, internet, télédiffusion, ...). Dans ce cadre, des services innovants de « télévision » mobile ont été imaginés. Il nous revenait d'identifier les utilisateurs potentiels et au delà le marché potentiel de ces services.

#### *H) Participation à des colloques internationaux avec comité de lecture*

Nous avons été membre de plusieurs comités scientifiques, notamment ceux des journées de l'Institut Psychanalyse & Management organisées en partenariat avec l'ISEOR et le CERAM. L'essentiel de nos communications à ces colloques a été publié dans des revues en Français ou en Anglais. Notons cependant que plusieurs textes en Anglais n'ont pas été publiés à ce jour, pour deux raisons. La première est que l'accès aux revues anglophones est plus difficile pour un auteur francophone, même s'il n'a pas de problème de langue particulier. La seconde, et c'est peut être le plus problématique, est que les *editors* des revues anglophones sont tous anglophones et de ce fait rétifs à la forme d'abstraction révérée par l'Université française. Il s'ensuit que publier dans une revue anglo-saxonne implique un travail d'explicitation souvent peu valorisé par la communauté scientifique francophone et à l'inverse un travail de simplification de subtilités conceptuelles qui appauvrit la publication en langue anglaise par rapport à la française. C'est bien sûr particulièrement vrai pour un auteur tel que Jacques Lacan, réputé intraduisible voire « illisible » même en France.

#### *V) La recherche mise en perspective à l'aune de différents outils d'analyse*

L'écrivain Paul Claudel assurait au milieu du XX<sup>e</sup> siècle que les « horoscopes sont remplacés par des diagrammes quadrillés où des lignes de diverses couleurs indiquent le mouvement des différentes industries ». Même si les histogrammes où plus généralement les diagrammes masquent parfois une insuffisance du travail d'analyse et d'interprétation des résultats, il n'est pas inutile de « scanner » la recherche effectuée depuis une quinzaine d'années à l'aune de ces critères, ne serait-ce que pour pouvoir les dépasser. On a choisi le diagramme de Cantor, une typologie reposant sur les critères AERES, le diagramme « radar en toile d'araignée » et enfin le moteur de recherche académique Google Scholar.

##### *A) Diagramme de Cantor de la recherche 2002-2011*

Le mathématicien allemand Georg Cantor est le père de la théorie dite « des ensembles », élaborée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle (en anglais : *set theory*). Le diagramme théorique de notre recherche ci-dessous s'appuie sur le modèle « intersection de plusieurs ensembles » tel que l'a conçu Cantor<sup>31</sup>. Notre propos consiste à justifier la

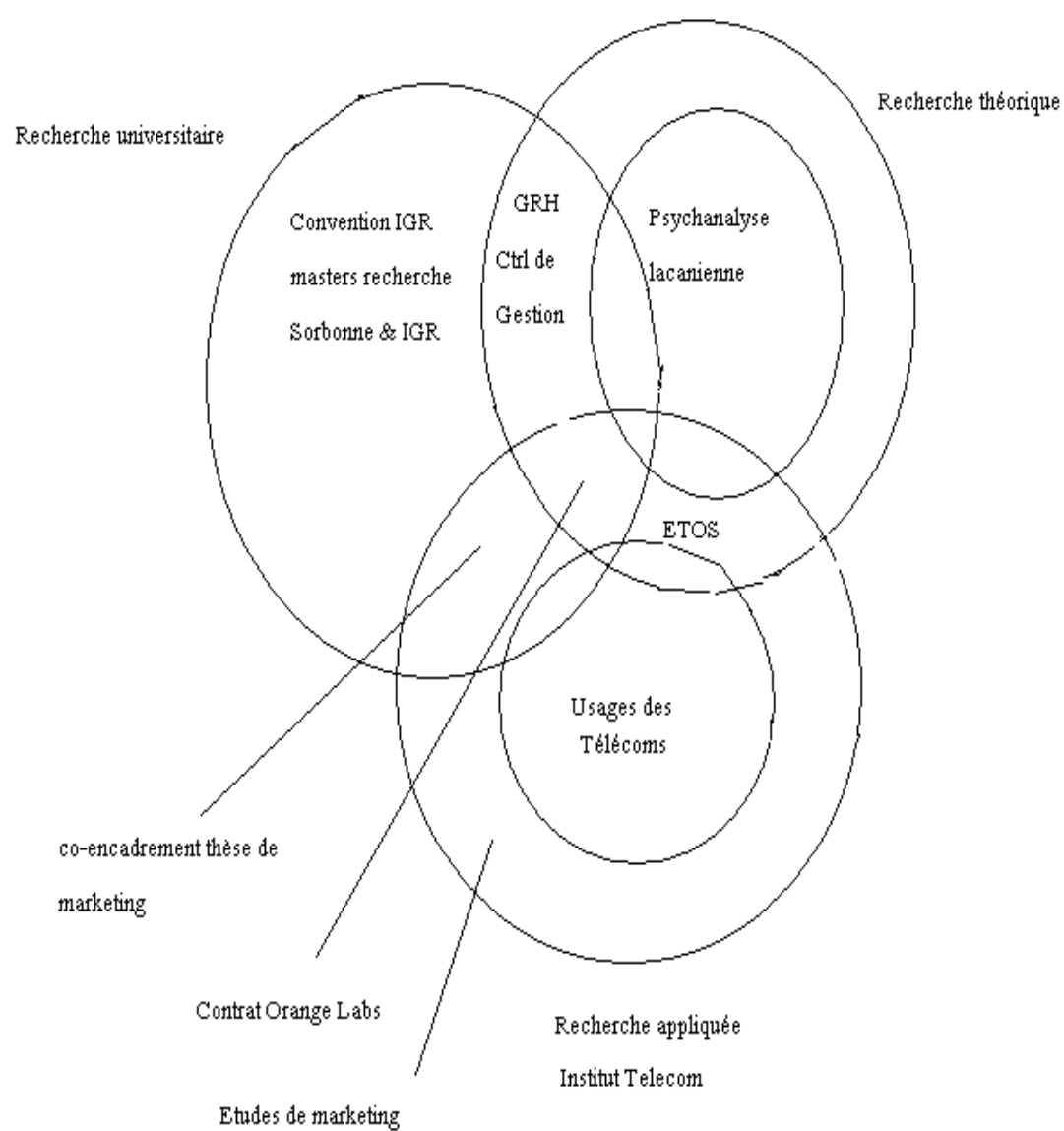
---

31 Toute pensée formalisée s'exprime de nos jours dans le langage de la théorie des ensembles, qui a ainsi envahi toutes les disciplines, sciences humaines comprises. Dès l'école primaire, l'enfant apprend à classer des objets suivant leur forme, leur couleur, leur taille, à établir entre eux des correspondances, préambules à des manipulations plus abstraites. La théorie élémentaire des ensembles fait partie du bagage culturel minimal de

pertinence de l'intersection entre trois ensembles constituant nos résultats de recherche (psychanalyse organisationnelle, technologies de la communication, services de télécommunications mobiles). Il est aussi de notre responsabilité de démontrer que, au delà de l'appartenance de cette intersection au champ de la recherche en gestion, ce qui a été pour l'essentiel montré dans le cadre de la thèse de 2002, les propriétés particulières de ladite intersection transforment 3 objets scientifiques ou techniques indépendants des sciences de gestion en un objet de recherche unique.

---

l'homme contemporain. Mais la théorie des ensembles est aussi une branche de la logique mathématique élaborée au début du XX<sup>e</sup> siècle, et dont il existe plusieurs théories axiomatisées (source : Encyclopedia universalis).



*Vue d'ensemble de la recherche 2002-2011*

Une question cruciale consiste dans le contexte de ce mémoire d'HDR à évaluer la structuration de nos résultats de recherche et par conséquent notre capacité à structurer et animer la recherche de collègues plus jeunes ou de thésards. Il faut donc s'intéresser aux objets scientifiques sur lesquels nous avons travaillé et les définir par leurs propriétés logiques fondamentales telles que l'inclusion d'un ensemble dans un autre, la réunion de deux ou plusieurs ensembles, les intersections entre des ensembles indiquant une plus forte densité heuristique, la notion de couple et enfin celle de correspondance.

L'intersection la plus stimulante concerne, à l'intersection de tous les ensembles, la psychanalyse organisationnelle, le marketing, la recherche contractuelle et les publications scientifiques. En effet, nous avons pu obtenir un soutien significatif d'Orange Labs pour développer une recherche à la fois théorique et appliquée à la rencontre de ces quatre ensembles. L'essentiel de notre production d'articles de revues de la période 2005-2008 résulte de ce contrat de recherche qui a au demeurant permis de jeter les bases d'un psycho-marketing de l'innovation dont l'objet est travailler sur l'imaginaire de l'utilisateur ou du client afin d'élaborer très en amont le « cahier des charges » des usages émergents.

*B) publications dans des revues académiques (AERES et autres indicateurs internationaux, 1997-2012)*

Il est inutile d'insister ici sur le poids qu'ont pris récemment en France les critères d'évaluation de la recherche par l'Agence d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (AERES).

*a) Revues reconnues par l'AERES en Economie et Gestion*

	Code AERES	Nombre de publications (éditeur invité)	Nombre de publications (articles coécrits)	Nombre de publications (articles rédigés seul)	Total
Gestion 2000	0773-0543	2	3	2	7
Communications & Strategies	1157-8637		1	1	2
Journal of Managerial Psychology	0268-3946	1		1	2
International Journal of Technology Management	0267-5730		1		1
Finances, Contrôle Stratégie	1287-1141			1	1
<b>Total AERES en Economie et Gestion</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

*b) Autres revues AERES*

Journal of Engineering Education	0949-149X			1	1
----------------------------------	-----------	--	--	---	---

*c) Autres revues classées à l'international*

Revue	Classement				Total
Socio-Analysis	Rang B en Australie			2	2
International Journal of Organization Theory and Behaviour	Rang C aux E.-U.		1		1
Total					3

*d) Total général revues académiques classées*

<b>Total général revues académiques classées</b>		3 publications en tant qu'éditeur invité dont une en Anglais	6 articles coécrits	8 articles rédigés seul	<b>17</b>
--	--	--	---------------------	-------------------------	-----------

Sur un total de 17 publications, 13 ont été publiées dans des revues d'Economie et Gestion classées par l'AERES soient 68%. Une a été publiée dans une revue européenne anglophone de pédagogie pour l'ingénieur. Trois ont été publiées dans des revues anglophones en comportement organisationnel classées dans leurs pays (Australie et USA) mais non reconnues par l'AERES.

**C) Diagramme « en radar araignée » de la recherche et critères AERES**

Le référentiel AERES a été revu en Mai 2012 afin de tenir compte d'une vision de la recherche plus complète qu'auparavant. L'évaluation de la pluridisciplinarité et la spécificité des sciences humaines et sociales sont traitées au même niveau que les critères d'évaluation proprement dits ; ils sont désormais au nombre de six :

1. production et qualité scientifique,
2. rayonnement et attractivité académique,
3. interactions avec l'environnement social, économique et culturel,
4. organisation et vie de l'entité,
5. implication dans la formation par la recherche,
6. stratégie et projet à 5 ans.



Le titre de ce travail d'HDR parle de lui-même pour ce qui concerne la pluridisciplinarité. Pour ce qui concerne la spécificité des SHS, il faut noter que le temps effectif de recherche est très sensiblement inférieur dans notre cas à celui de nos collègues scientifiques « durs ». Une étude sur 10 ans de notre charge de travail -- validée par le logiciel ad hoc de Telecom Bretagne - fait ressortir que la charge moyenne d'enseignement est de 69% du total, ce qui ramène la part de la recherche à un maximum de 20%, compte tenu des inévitables activités d'administration. C'est dans ce contexte de temps de recherche limité qu'il convient donc d'apprécier nos résultats. La recherche en SHS demeure structurellement plus fragile que la recherche en sciences de l'ingénieur à Telecom Bretagne. Tel est le contexte dans lequel nous avons effectué le présent travail.

Le premier critère AERES correspond dans le graphe ci-dessous à la publication dans des revues classées, aux comités scientifiques et au *reviewing*. Le second, le troisième et le quatrième sont voisins de la recherche sur contrats et de la diffusion de la recherche<sup>32</sup>, qui témoigne aussi de la capacité d'un chercheur à interagir avec son environnement. Le critère « organisation et vie de l'entité » est représenté par notre implication significative et nos responsabilités dans les projets structurants ETOS d'une part et Usages des Télécoms d'autre part de l'Institut Telecom (cf. rubrique F, « recherche au sein de l'Institut Telecom » du présent chapitre). L'implication dans la formation par la recherche correspond aux « travaux universitaires » dans le graphe « en radar araignée ». Le projet à 5 ans est formulé en conclusion de ce mémoire d'HDR.

---

32 Dans la liste des travaux en annexe, on trouvera en III et IV le détail des actions de diffusion de la recherche.

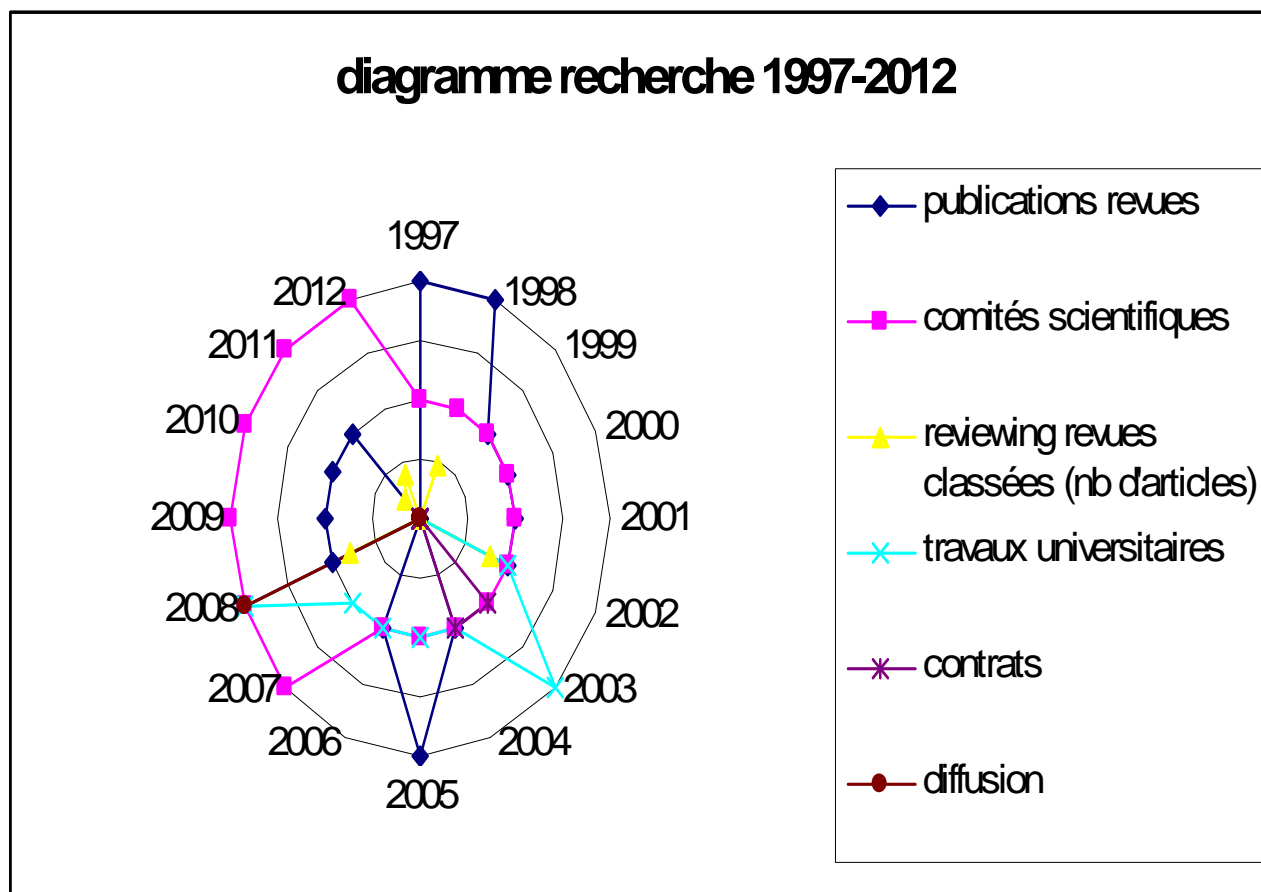


Diagramme en radar araignée recherche T. de Swarte 1997-2002

Le graphe fait ressortir les points suivants. On note une expérience de la recherche très variée, associant notamment :

- de la recherche contractuelle et de la diffusion de la recherche
- des travaux « universitaires », même si ceux-ci sont moins présents depuis 2009, du fait de la rédaction du mémoire d'HDR.
- Une variation quantitative du reviewing, même si la qualité de celui-ci augmente notamment en 2011 du fait de *Human Relations*.

On note aussi une montée en puissance des comités scientifiques depuis 2007, ce qui implique une activité de management de la recherche plutôt que de production de la recherche. Enfin, remarquons une stabilité des publications dans des revues académiques, aux alentours de 1 par an sur 15 ans. On en déduit que ce sont plutôt ces deux derniers axes (comités scientifiques et publications) qu'il faudrait privilégier à la suite de l'HDR, même si l'écart entre recherche de type AERES et la recherche que nous conduisons est et demeurera toujours une difficulté à la fois pratique et épistémologique. Ce spectre large nous semble intéressant mais peut être handicapant pour une HDR car quelque peu hétérodoxe par rapport à ce qui se fait en sciences de gestion. De plus, travailler en école d'ingénieurs n'est pas forcément un atout dans la mesure où notre axe de recherche se situe largement du côté des théories critiques du management. Or, la demande de « résultats mesurables » demeure dans le monde des ingénieurs. On peut aussi noter que le lien entre enseignement et recherche est

parfois sous-optimal du fait de la forte culture technique qui règne à Telecom Bretagne, nettement moins « généraliste » que Mines Paris Tech par exemple.

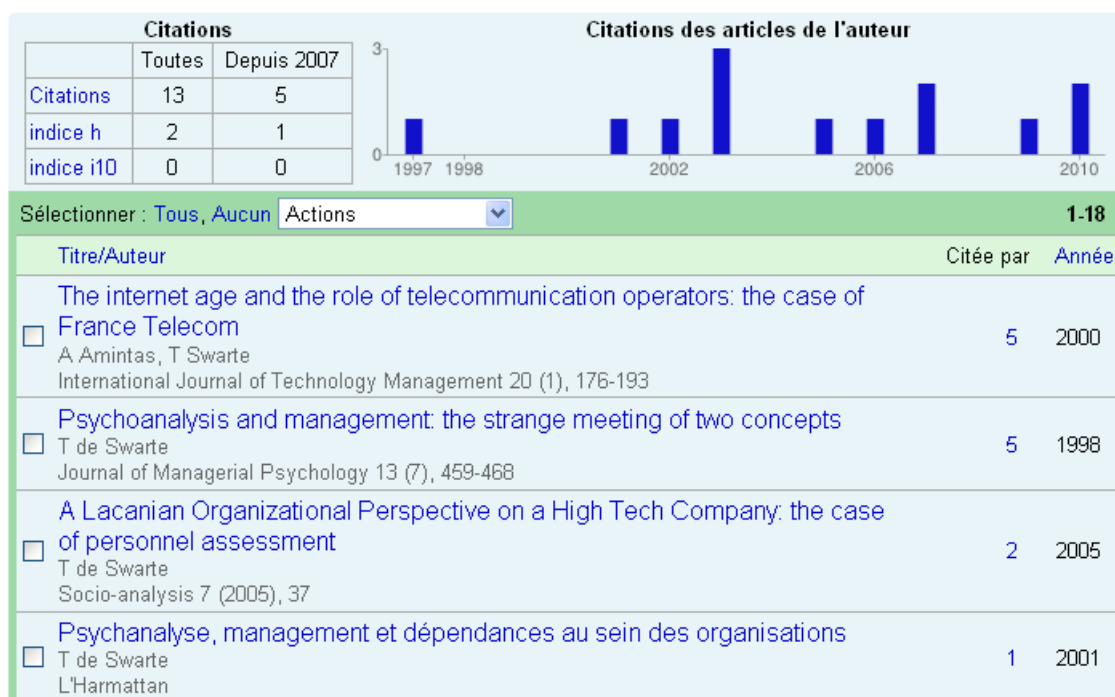
#### *D) Le travail de recherche vu par Google Scholar*

Google Scholar<sup>33</sup> est un moteur de recherche dédié aux travaux universitaires. Il doit être manipulé avec précaution en sciences sociales, la part des publications saisies par Google étant beaucoup plus faible qu'en informatique par exemple. De la même manière, même si Google fait un effort pour ne pas se limiter à la production en Anglais, il est clair que le biais linguistique conduit à une sous-représentation de la recherche en Français. Ainsi, notre article de 1998, publié dans une revue anglaise de niveau 4 est-il cité 5 fois. En revanche, l'article de 2005, beaucoup plus approfondi et complexe, publié dans une revue australienne de niveau 2 n'est quant à lui cité que 2 fois. Hormis notre ouvrage de 2001, aucun article publié en Français n'est cité, alors même que notre production dans cette langue est abondante. Au-delà du classique constat de l'absence de visibilité internationale de l'essentiel de la production scientifique française, se pose bien sûr la question de la « googlisation » de la recherche, phénomène complexe dont ce n'est pas le lieu de discuter ici mais dont Bruno Racine (2011) a bien posé les termes quand il indique que Google lance un défi au monde du livre et des revues.

Concrètement, on note 11 citations « Thibault de Swarte » dans Google Scholar sur la période 2002-2012. Notre collègue Eric Faÿ (HDR 2011) est cité 13 fois, uniquement en Français, à titre de comparaison (en Juin 2012). Le h-index reflète à la fois le nombre de publications et le nombre de citations par publication. L'indice est conçu pour améliorer des mesures plus simples comme le nombre total de citations ou de publications. L'indice ne fonctionne correctement que pour comparer les scientifiques travaillant dans le même domaine, les conventions de citations différant largement selon les domaines. Notre indice h depuis 2007 est de 1. Enfin, l'i10-index indique le nombre de documents universitaires qu'un auteur a écrit et qui bénéficie d'au moins dix citations par d'autres auteurs. Il a été introduit en Juillet 2011 par Google. Notre indice i10 est de 0.

---

33 Lien vers la page de T. de Swarte : <http://scholar.google.fr/citations?user=iIeucQ4AAAAJ&hl=fr>



*Nombre de citations et indice h de Thibault de Swarte par Google Scholar*

## Conclusion du chapitre I

Pour ce qui concerne le lien entre enseignement et recherche, retenons, avec Winnicott, (1975) que la dimension ludique et l'utilisation des nouveaux médias (plus encore dans notre UV de marketing stratégique des nouveaux médias) favorise la création d'un espace transitionnel favorable à l'émergence d'un désir de savoir chez les élèves. Retenons ensuite que la méthode des associations libres permet de libérer l'imaginaire des étudiants au prix d'un risque raisonnable pour le professeur, à condition qu'il soit expérimenté et ait accompli un travail d'analyse personnelle sérieux. Troisièmement, l'analyse des discours « officiels » en Finances internationales bute assez souvent sur leur faible contenu imaginaire, ces discours ayant précisément pour « vertu » d'être cadrés et millimétrés par des spécialistes de la communication. Mais le fait de faire prendre conscience aux étudiants de l'existence de plusieurs niveaux de discours dans une même phrase est en soi important<sup>34</sup> car ils peuvent ainsi repérer l'implicite ou le subliminal, condition nécessaire quoique non suffisante à un possible accès ultérieur à des contenus inconscients<sup>35</sup>. Enfin, le fait pour l'universitaire d'accepter pour lui-

<sup>34</sup> Voir aussi de Swarte et Trépo (2005) in Gestion 2000.

<sup>35</sup> Qu'on nous pardonne une allusion à la confession télévisée de DSK sur TF1 au printemps dernier ou 95% du propos était un remake de la confession de Clinton après l'affaire Levinski. De manière très lacanienne, seul le mot de la fin importait chez DSK, quand le directeur du FMI a enfin pu « succéder » à l'homme privé (hélas privé de surmoi dans sa vie sexuelle) : « il faut que les européens constatent leurs pertes sur la Grèce ». C'était là la seule

même de prendre le risque de décaler son discours en adoptant une position « hystérique » en quelque sorte « féminine » d'écoute bienveillante des élèves peut permettre de relégitimer *ex post* un discours universitaire qui sinon risque fort de se fermer sur lui-même et de provoquer une perte d'appétit pour le savoir chez les étudiants.

Le saut qualitatif par rapport à 2002 ne semble pas contestable, alors même que Géraldine Schmidt (Paris I, rapporteure) et des membres du CNU (section sciences de gestion) s'étaient à l'époque interrogés sur le niveau du dossier, perçu plutôt du niveau « professeur » que « maître de conférences ». La demande n'ayant pas été faite par nous, les choses en sont restées là. Selon le critère Google Scholar, l'essentiel des citations est noté après 2002. Le diagramme « en radar araignée » fait ressortir une montée en puissance des comités scientifiques et des publications. Selon les nouveaux critères AERES, le travail de recherche présenté ici répond à l'ensemble de ceux-ci même s'il est possible d'argumenter que le spectre est large (trop large ?), allant du marketing appliqué à l'épistémologie des sciences de gestion en passant par les sciences de l'ingénieur afin de poser la question à nos yeux centrale de l'imaginaire technologique à partir des travaux de Lacan. Ou pour dire les choses en termes plus lacaniens de ce que le logos de la *tekné* révèle du langage et des parlêtres (les êtres parlants) qui **nomment** des objets techniques, ce qui va bien au-delà d'une simple approche fonctionnaliste desdits objets.

A-t-on dans ce chapitre réussi à « articuler » gestion, technologies de l'information et imaginaire ? Diachroniquement oui car les travaux présentés sont effectivement à l'intersection de ces trois champs. Synchroniquement, le bilan est plus nuancé. L'essentiel du travail (7 publications AERES sur 13 en Eco-Gestion) a été publié dans Gestion 2000 et répond en tout cas au souci d'articuler gestion et TIC. Dans certains textes, l'articulation entre deux seulement des 3 thématiques a été possible. Par exemple en 2002, il s'agissait d'articuler psychanalyse et gestion. En 2008 au contraire, le but était d'articuler psychanalyse et TIC. Il en ressort un travail « impressionniste » : ce n'est donc pas en scrutant la technique de peinture que l'harmonie d'ensemble se dégage mais en prenant du recul et en acceptant de considérer notre « vision » **selon laquelle l'imaginaire peut aider les sciences de gestion à interpréter le sens subjectif du rapport aux technologies de la communication**. Interpréter serait donc articuler, ce qui nous situe dans philosophie et une tradition de pensée plutôt « allemande » dominée chronologiquement par Freud (1905, 1912, 1915, 1916, 1923, 1927, 1929, 1942) et Weber en particulier (pour ce dernier auteur, voir Amintas et de Swarte 2006, rubrique V de la bibliographie). Même si nous n'avons pas construit un « type

---

phrase signifiante ou DSK disait vraiment « je » et s'exprimait en tant que ce qu'il est aussi, à savoir un brillant agrégé d'Economie, le reste du « discours » étant un exercice de style médiatique dont DSK ne pouvait pas faire l'économie dans notre monde hypermédiatisé. C'est probablement et paradoxalement dans cette seule dernière phrase, peut être imprévue, que DSK a laissé son émotion s'exprimer. Comme quoi l'inconscient peut parfois avoir peu à voir avec la chose sexuelle...

idéal<sup>36</sup> » (au sens de Weber) de cette articulation, nous espérons nous en être approchés.

Plus globalement, pour revenir au titre du mémoire, l'objectif d'un travail sur « psychanalyse et sciences de gestion : l'organisation high tech » est d'aboutir à un triangle équilatéral harmonieux ou chacun des trois pôles serait équilibré par rapport à l'autre. A l'issue de ce chapitre, on a plutôt affaire à une sorte de losange. La recherche est bien bordée sur le fond par la question que la psychanalyse pose aux sciences de gestion. Mais la pluralité de nos axes de recherche en sciences de gestion, la complexité de l'offre de technologies de la communication et les divergences théoriques internes à la psychanalyse compliquent sérieusement la donne.

C'est peut être là que l'ancrage psychanalytique prend tout son sens en posant l'hypothèse du mur du langage<sup>37</sup> : le langage comme édifice de soutien et comme obstacle en management, tant en recherche qu'en management appliqué. Il faut parfois affronter le risque de l'inintelligibilité comme le souligne Faÿ (HDR 2011 p. 117) quand il propose, à la suite du psychanalyste lacanien Denis Vasse, une « délibération ouverte » permettant « l'intersubjectivité », exercice difficile s'il en est. On va tenter de montrer dans le chapitre suivant comment l'apparente univocité voire parfois la rusticité épistémologique du marketing des services innovants dans le champ des TIC gagne à être questionnée par la psychanalyse en général et par Lacan en particulier.

---

36 Max Weber introduit le concept d'idéaltype : par ce travail de grossissement et d'idéalisation des traits qui lui semblent fondamentaux, le chercheur construit des idéaux-types, grâce auxquels il pourra guider sa recherche. Ceux-ci forment des « tableaux de pensée homogène », où l'on a rassemblé, en une définition cohérente, l'ensemble des traits, pas nécessairement les plus courants, mais les plus spécifiques et les plus distinctifs pour caractériser l'objet. En ce sens, l'idéaltype est toujours une « utopie » comme l'indique Weber : mais c'est pour cela qu'il constitue un instrument d'intelligibilité fondamental. Son caractère utopique est ce qui permet de lire le réel, d'y repérer l'objet sous ses différentes formes empiriques, et de l'analyser en considérant son écart par rapport à son type-idéal (source : Wikipedia). Voir aussi de Swarte (2011) p. 335-336 in Revue Internationale de Psychosociologie sur la question de l'utopie et de la méthode.

37 Le mur du langage fait obstruction ; Je veux atteindre l'Autre par la parole, mais cet Autre s'avère hors de portée. Le langage est aussi bien fait pour nous fonder dans l'Autre que pour nous empêcher radicalement de le comprendre.

## Chapitre II

### L'obscur objet du marketing des services innovants de télécommunications

A l'instar de Dieu, symbole par excellence de l'ubiquité, le marché et sa « science », le marketing, semblent aujourd'hui être partout dans le monde des télécoms. La question étant peut être de savoir si « partout » n'est pas en l'occurrence assimilable à « nulle part ». Pas de projet technique qui ne fasse référence au « marché », à sa structure, ses courbes d'offre et de demande ou à sa profitabilité marginale, termes qui relèvent au demeurant beaucoup plus de la microéconomie néo-walrassienne que du marketing. Plus insistants encore sont les signifiants *business model* ou *business plan*. Ces deux derniers « concepts » reviennent avec insistance dans la bouche de nos partenaires industriels en recherche appliquée, notamment Orange Labs. Ce sont aussi les motifs pour lesquels nombre de projets de R&D sont refusés par le Fonds Unique Interministériel<sup>38</sup> en charge du développement de la recherche appliquée. Ce n'est pas le lieu de peser ici les avantages et les inconvénients de cette nouvelle version du « Colbertisme high Tech » (Cohen, 1992) ou de « l'industrialisme contre l'Etat » (Musso, 2010). Il est en revanche clair que l'économie et le marketing des services innovants sont un objet d'études mystérieux tant pour les décideurs publics, qui n'en ont en général que peu de notions, les ingénieurs de recherche qui sont désormais souvent « pilotés » en interne par le marketing ou les ingénieurs juniors à qui, dans nombre de stages de master que nous avons encadrés, il est demandé de marier l'eau et le feu, à savoir le marketing et la technique. On serait tenté de paraphraser Lacan : plus « ça parle » du marketing, plus on édifie de barrières imaginaires (i.e. des barrières produites par l'imaginaire en tant qu'il est une force psychique autonome) pour ne pas traiter la question du marché, un peu comme une psychanalyse interminable ou une névrose obsessionnelle qui reboucle sans cesse sur son point de d'origine.

En sciences de gestion, le tableau n'est pas non plus toujours très réjouissant. L'encyclopédie de Joffre et Simon ne comportait en 1997 que sept articles explicitement dédiés au marketing, soit moins de 4% des 183 articles publiés. Malgré les travaux de l'économiste quantitativiste Léon Walras pour qui le monde était analysable comme un « marché de marchés » à la recherche de l'équilibre général (cf. par exemple Baranzini & al., 2010), il est effet possible, selon notre expérience de

---

38 Le FUI est logé au sein du fonds de compétitivité des entreprises (FCE) du Minefi (Ministère de l'Économie et des Finances). Ses contributeurs sont les ministères chargés de l'industrie, de la recherche, du développement durable, de l'aménagement du territoire, des transports, de la défense, de l'équipement, de l'agriculture, de la santé, des services.... Le FUI a été géré, de 2005 à 2009, par la DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services) du Minefe. La DGCIS poursuit son rôle d'animateur du groupe de travail interministériel pour la sélection et l'instruction des projets financés par le FUI.

recherche en marketing appliqué<sup>39</sup>, que chaque marché soit trop spécifique pour justifier l'établissement de principes généraux susceptibles de figurer dans une encyclopédie. Dans ce cas, le marketing n'aurait que peu à voir avec « les sciences », même de gestion. Le développement du commerce électronique donne aussi lieu ici ou là à des développements publiés dans des revues de gestion sur l'intégration réussie entre une économie dite « ancienne » et une économie numérique prétendument « nouvelle » (Dang N'Guyen et Maval, 2007) alors qu'il s'agit au final de logistique, ce qui n'a jamais été une préoccupation majeure de l'histoire de la pensée économique ou de l'épistémologie de cette discipline.

D'un point de vue industriel, les faits sont cruels du côté de l'offre de technologies. Alcatel n'est plus que l'ombre de ce qu'il fut du temps de son duopole avec France Telecom dans les années 80. France Télécom n'a dû son salut qu'à une intervention massive de l'Etat en 2002 et à un mariage de raison avec Orange UK dont le projet d'entreprise initial était adossé à un fantasme de *baba cools* revenus de Katmandou dans les années 80 avec l'intuition (« révolutionnaire » dans le monde des ingénieurs télécoms de l'époque) qu'un téléphone servait d'abord à communiquer avec des proches. A l'inverse, China Mobile, inconnu il y a 10 ans, caracole en tête des capitalisations boursières mondiales. En Août 2012, Apple a battu le record établi précédemment par Microsoft en devenant la 1ère capitalisation boursière au monde, grâce à l'I phone dont nos élèves ingénieurs nous disaient avec aplomb en 2008, dans un cours de marketing, que « c'était un gadget qui ne durerait pas 1 an ».

Si le fantasme ubiquitaire mène parfois le monde des télécoms, tous les acteurs sont pourtant loin d'avoir la même disponibilité et le même désir de l'analyser. Comme tout fantasme, il s'agit d'un objet obscur mais dont il est clair qu'il représente des milliers de milliards de dollars, ce qui n'en fait pas un fantasme sans intérêt tant d'un point de vue économique que ce celui des organisations high tech qui constituent notre champ d'études empiriques et notre matériel. Si les modèles techno-économiques d'analyse de l'offre sont globalement robustes (cf. chapitre 2 de notre thèse de 2002), le marketing demeure un objet tant d'études que de travail problématique, comme le montre par exemple le travail de master de Cyril Avella sur le marketing du *cloud computing* que nous encadrons (2012) et comme on va tenter de le montrer ci-dessous.

Le plan du chapitre sera le suivant. On traitera d'abord de nos résultats en marketing appliqué aux télécoms depuis 1990. On montrera ensuite comment cette base empirique a permis suite à la thèse de 2002 de co-encadrer des travaux de type universitaire (master et thèse). Enfin, on tentera de poser la question de ce que pourrait être un questionnement lacanien sur le marketing : désir obscur de l'objet marketing ou objet obscur du désir de marketing ?

---

39 Marketing direct, marketing des produits non durables, marketing international, marketing inversé, marketing des services, et enfin marketing stratégique : ces cinq thématiques représentent une part non négligeable de notre activité d'enseignement soit environ 20% du total de notre activité.



### ***D) Le marketing de l'innovation comme réponse aux questions des industriels : 1990-2012***

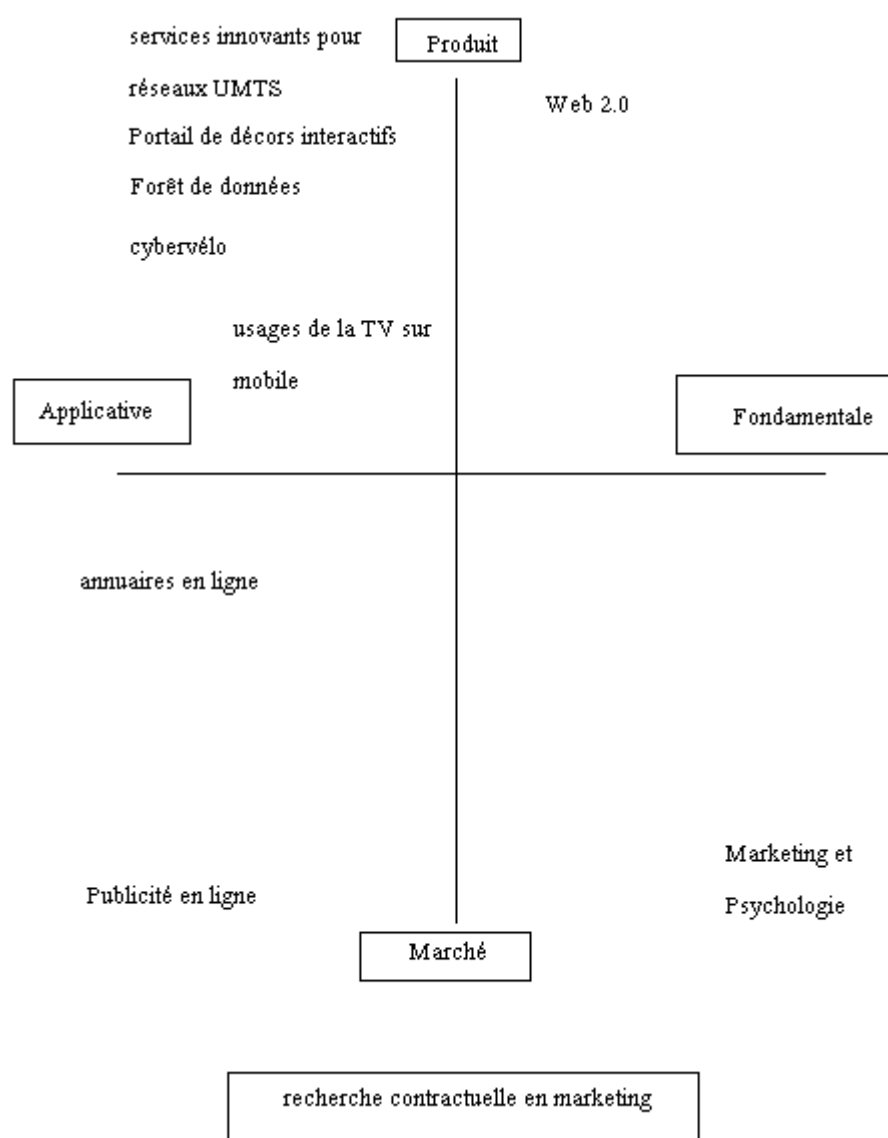
Le principe consiste à faire traiter un problème de marketing high tech posé par une société de services, un laboratoire de R&D, une société de conseil ou un organisme public par un groupe d'ingénieurs juniors que nous co-encadrons avec l'entreprise concernée. Le rapport final est comparable à environ la moitié d'un mémoire de master pro (3 hommes-mois).

#### *A) Des études de marketing de l'innovation pour des produits ou services à la recherche d'un marché*

Depuis 1990, nous avons pu progressivement améliorer le concept de « projets marketing » trouvé à notre arrivée à Telecom Bretagne en 1989, concept qu'il a été possible de faire évoluer vers des contrats de recherche plus ou moins importants, le plus gros ayant été signé avec Orange Labs au milieu des années 2000. La liste des contrats les plus emblématiques (environ une centaine au total) figure au point IX de l'annexe V intitulée « liste de publications ». Nous avons exclu du présent chapitre la mise en perspective des rapports pour des organismes internationaux (Commission Européenne et Banque Mondiale notamment), celle-ci ayant déjà fait l'objet d'une présentation dans la thèse sur travaux de 2002 (cf. point IX de l'annexe V la liste de ces travaux).

Nous avons nous-mêmes étudié dans les années 90 et au début des années 2000 les questions du marketing industriel (Saporta, 1989, Michel, Salle, Valla, 2000) et des structures marketing tant d'un point de vue fonctionnel (Kalika, 1995, de Marticotte & Perrien, 1995) qu'à l'international. Durant une quinzaine d'années depuis 1990, des cours de soutien ont été assurés à Telecom Bretagne par un spécialiste du marketing de l'innovation (Millier, 1989, 1995).

Le concept a sérieusement évolué dans les années 2000, pour de nombreuses raisons parmi lesquelles figure une synthèse de qualité effectuée par un de nos anciens élèves (Gordon 1998) quant à la transférabilité du marketing industriel au champ des télécommunications. D'une part, l'objectif est devenu de faire financer ces études marketing par des industriels afin de s'assurer que l'utilité desdites études était incontestables pour eux. D'autre part, plusieurs projets ont été explicitement reliés à une stratégie de positionnement en recherche. Le thème des usages des télécommunications, dont nous avons co-animé le groupe de recherche, a été retenu, notamment pour héberger les contrats Orange Labs. Ensuite, une veille assez approfondie a été mise en place à partir de 2007 sur le thème du marché des services innovants en mobilité.



## B) Cartographie des travaux en marketing de l'innovation

L'ensemble des travaux de recherche appliquée ci-dessus a donné lieu à des contrats de recherche avec de grands groupes de télécommunications, tout particulièrement Orange Labs. Nombre d'entre eux avaient pour objectif de tester la capacité marketing d'inventions émanant du laboratoire « Créatif », fondé par Pierre Musso quand il était membre du Conseil scientifique de France Télécom, dans les années 90.

Le couple produit-recherche applicative est le mieux pourvu, ce qui traduit l'expression d'un besoin de marketing produit important. En effet, nombre d'inventions sont techno-push et leur marché le plus souvent mal défini.

Le couple marché-recherche applicative est peu fourni car notre partenaire Orange Labs est situé très en amont du marché. Il n'est toutefois pas impossible que la publicité en ligne soit à l'avenir l'objet d'un sujet de thèse en gestion, cette question étant stratégique pour l'opérateur.

Le couple marché-recherche fondamentale a clairement bénéficié, dans notre cas, de la solidité du partenariat établi entre l'Institut Telecom et Orange Labs. Nous avons en effet eu la chance de bénéficier d'un financement substantiel dans le cadre d'un CRE (contrat de recherche externalisée) pour investiguer l'hypothèse de l'autoanalyse du rapport aux usages et au marché du multimédia par des moins de 25 ans.

La perspective psychoscopique en marketing de Pellemans (1998) nous avait stimulés. La psychanalyse figurait explicitement dans les points d'ancrages théoriques. Ces travaux ont été présentés à ISPSO Stockholm en 2007 (de Swarte & Marquet) publiés en 2008 dans *Gestion 2000* et acceptés, dans une version anglaise très remaniée, par *Socio-Analysis* (de Swarte, 2010).

Enfin, la recherche sur le web 2.0, à l'articulation de la recherche fondamentale et de la dimension produit, n'a hélas bénéficié que d'un modeste contrat. Ce point nous semble symptomatique de la difficulté de la recherche européenne, notamment française, en télécommunications à anticiper les produits du futur, ce qui n'est pas le moindre des paradoxes pour un système de recherche très orienté par les technologies. Le fait est que, hormis pour la téléphonie mobile, les grands acteurs du monde du numérique (IBM, Microsoft, Sun, Google, Facebook,...) se sont tous développés aux USA depuis une trentaine d'années. Le *brain drain* qu'exercent la Silicon Valley ou le Massachussetts dans le champ de la recherche en TIC est suffisamment connu pour que nous n'insistions pas sur ce point.

Les cours de soutien portent depuis 2005 sur le marketing international, le marketing des services, en collaboration avec l'Institut d'Administration des Entreprises (IGR-IAE) de l'Université de Rennes I. Ils portent aussi, en spécialisation, sur le marketing stratégique des nouveaux media, assurés ou coordonnés par nous-mêmes. Des industriels (Alcatel-Lucent, Orange Labs) interviennent dans le cursus.

La liste des travaux concernés figure dans notre liste des publications (rubrique IX). Globalement, ils traitent de questions liées au marketing des télécommunications ou des systèmes d'information. Les sujets sont laissés à l'initiative de l'entreprise mais

doivent être avalisés par nous et faire l'objet d'une discussion sérieuse quant à leur faisabilité. L'expérience a montré que trois types de travaux étaient particulièrement bien adaptés. Des études larges nécessitant d'analyser une masse importante d'informations mais ne demandant pas de pré requis importants, par exemple via Internet. Ensuite, des études spécialisées nécessitant d'interroger ou de sonder un panel d'interlocuteurs judicieusement choisis. Enfin, des études de marketing produit pour lesquelles le background d'ingénieur s'avère absolument indispensable<sup>40</sup>.

Ces études appliquées ont débouché à partir de 2002, date de soutenance de notre thèse, sur des travaux de recherche plus approfondis dans le domaine des sciences de gestion appliquées aux services mobiles.

## *II) Une recherche universitaire sur les télécommunications mobiles (2002-2008)*

Dés les années 90, dans le contexte d'une concurrence émergente dont chacun prévoyait l'intensité à venir, la recherche en marketing s'est intéressée aux prévisions de ventes d'un nouveau produit de télécommunications (Le Nagard & Steyer, 1995) ou à l'articulation du concept économique d'externalités de réseau avec le marketing (Le Nagard-Assayag, 1999). Les télécommunications mobiles vont rapidement être considérées comme un domaine fortement « innovant » au plan technologique. D'un point de vue économique, les opérateurs de mobile, quand ce sont des « pure players », voient leur chiffre d'affaires désormais le plus souvent dépasser celui des opérateurs de téléphonie fixe. D'un point de vue financier China Mobile par exemple est devenue une des dix premières capitalisations boursière au monde. En Juin 2010, c'était la 6<sup>e</sup>, juste derrière Microsoft.

Dans ce contexte, il n'est guère surprenant que la recherche dans le champ des services en mobilité bénéficie de financements relativement abondants, l'enjeu étant depuis longtemps pour les opérateurs de remonter la chaîne de valeur vers les services et les contenus, le simple transport des bits vocaux ou même la transmission de données s'avérant de moins en moins rentables (Kadish, 1993, Hansjorgen, 1995, Jallat, le Nagard & Steyer, 1996). Industries fortement capitalistiques, aux coûts de structure élevés, aux budgets de R&D conséquents, les opérateurs de télécommunications ont l'habitude d'un EBITDA (*Earning Before Interest Tax Depreciation and Amortization*) élevé faute duquel des restructurations drastiques s'imposent.

La fidélisation des clients existants et l'obtention de clients nouveaux à qui sont proposés des services « innovants » sont donc des axes stratégiques auxquels nous

---

<sup>40</sup> Par exemple, la question du système d'exploitation (OS : Operating System) d'un terminal mobile est un verrou technologique crucial. Si l'OS est propriétaire comme celui de l'iPhone, alors toute application nouvelle ou toute innovation doit nécessairement être approuvée par Apple en Californie. Si l'OS est ouvert comme l'Android de Google, alors le mode de développement des services innovants est laissé à l'initiative de la « communauté » des développeurs. Un point intéressant est que les OS ouverts, qui pourraient paraître plus proche des utilisateurs et du marché sont en fait dominés par de jeunes ingénieurs en informatique spécialistes du développement. A l'inverse, l'iPhone a fait de l'utilisateur la clé de voûte de ses choix d'applications nouvelles.

avons apporté notre contribution. Afin de donner à ces travaux de recherche l'ampleur théorique que n'avaient pas les études de marketing appliqué évoquées ci-dessus, il a été décidé de les réaliser en partenariat avec l'IGR-IAE de l'Université Rennes 1. Ils ont eu pour objet le co-encadrement d'une thèse en marketing et celui d'un master recherche en management de l'innovation. Dans les deux cas, il s'agissait d'étudier les télécommunications mobiles. La thèse devait contribuer à développer l'expertise en marketing d'Orange Labs, notamment en Bretagne. Le master a été articulé à une étude prospective des usages de la TV sur mobile conduite dans le cadre du pôle de compétitivité Images et Réseaux. Le chef de projet en était un ingénieur senior d'Orange Labs.

*A) L'influence des barrières au changement sur la fidélité du client : une application aux services des télécommunications mobiles*

Il s'est agi de la première thèse en marketing co-encadrée par une université française et Telecom Bretagne. Notre tâche a consisté à contribuer à convaincre Orange Labs de financer cette thèse, à en être co-encadrant et à participer au jury.

Les concepts théoriques de la fidélité apparaissent dans le champ de la littérature académique en marketing appliquée aux opérateurs de télécommunications au milieu des années 90 (Frisou, 1995). Ils étaient souvent peu connus et peu utilisés dans une entreprise comme Orange, a fortiori Orange Labs, surtout dédié à la recherche applicative en systèmes de télécommunications, le plus souvent et un peu ironiquement sous la houlette de la direction marketing de l'opérateur, informée des travaux de Gaillard et Callon (1997) sur le marketing et la gestion de la R&D. Par ailleurs, dans un paysage de la recherche en sciences humaines et sociales appliquées aux télécommunications dominé par l'économie industrielle et plus récemment la sociologie, la réflexion sur les barrières au changement possédait une valeur heuristique, ne serait-ce que pour relativiser le caractère parfois obsessionnel de l'érection de barrières à l'entrée par les économistes, notamment dans la lignée des travaux de Michael Porter (1982, 1985).

D'un point de vue méthodologique, la prise en compte de variables médiatrices dans le cadre conceptuel de la recherche (Kövesi p. 194) nous semblait permettre des avancées épistémologiques dans le champ des services de télécommunications. En effet, la plupart des économistes multiplient les variables et les relations causales sans problématiser vraiment (au sens de Michel Foucault (1984), in de Swarte & Amintas, 2009) la nature de l'objet d'étude et sans s'attacher aux comportements (qui leur semblent être une boîte noire). La distinction entre trois types d'engagement (normatif, affectif, calculé) effectuée dans le cadre de la thèse a donc semblé pertinente.

Plusieurs questions demeuraient cependant ouvertes à la suite de ce travail de recherche. Pour ce qui concerne les barrières au changement (pp. 126-134)

L'auteure a distingué les aspects économiques, fonctionnels et psychologiques des barrières au changement. Pour ce qui concerne les aspects fonctionnels, les barrières au changement ont été définies, dans la lignée des travaux économiques de Gary Becker en 1964-65 (« une théorie de l'allocation du temps ») comme « des efforts et du temps consacrés à effectuer le changement de prestataire de services ».

Etait-il légitime de considérer les travaux de Becker non comme des travaux « économiques » mais comme des travaux relevant d'une « logique fonctionnelle » ? Cette orientation scientifique n'a-t-elle pas été trop déterminée par le souhait d'Orange d'utiliser les barrières au changement pour fidéliser ses clients, surtout dans le contexte du début des années 2000 où cet opérateur était encore en position dominante avec plus de 50% du marché des télécommunications mobiles ?

Lors du jury, nous avons exprimé notre accord avec la prise en compte des « efforts cognitifs » et de la « perte des avantages fonctionnels » (pp. 130-131)

Efforts cognitifs : un opérateur isolé ne dispose dans un champ des services de télécommunications très concurrentiel que de peu de moyens d'influer sur l'amélioration ergonomique du service. C'est la raison pour laquelle Orange a, *ab initio*, signé un contrat d'exclusivité avec Apple pour l'I phone, afin d'apparaître comme le leader des services haut de gamme dans le champ de l'ergonomie intuitive.

Construction d'avantages fonctionnels technologiques : avec Unik, une offre hybride associant fixe et mobile, Orange a cherché pour ce qui le concerne à démontrer que la convergence technologique entre les technologies classiques et les nouvelles pouvait être un outil de marketing stratégique au service de la fidélisation du client.

Il était donc légitime de poser la question suivante « globalement, l'instabilité des technologies des services de télécommunications mobiles est-elle compatible avec la mise en place par l'opérateur de stratégies de fidélisation des clients reposant sur des « barrières au changement » qui supposent une stabilité au moins relative des technologies mobiles ? »

Nos remarques lors du jury portaient enfin sur la sous estimation des services de télécommunications mobiles dans le travail de thèse, tant en amont, d'un point de vue juridique qu'en aval, d'un point de vue technologique.

D'un point de vue juridique, le marché des services de télécommunications mobiles est européen tant par la structure de l'offre (Vodafone, Orange, ...) que par la nature assez homogène de la demande et des réponses marketing qui lui sont apportées. Ce marché est d'autant plus européen qu'il est organisé par un droit européen univoque qui prime, dans la hiérarchie des normes juridiques sur le droit national. Or, le Droit européen (Blandin, 1996 pp. 15-16) précise que « la Commission Européenne a donné dès 1984 une définition extensive de la notion de service (...) selon laquelle la nature du service (transmettre) prime sur son objet (par exemple le satellite utilisé) ». De plus, pour définir juridiquement les services de télécommunications, il convient désormais de définir des « paquets complexes » où les biens (antennes relais, terminaux, système

de diffusion GSM) coexistent avec des services (téléphonie vocale, sms, accès internet via un mobile et bientôt TV sur mobile).

La question est alors la suivante. Le marketing des services de télécommunications mobiles est par construction subordonné au droit de ces services. Dans le cas des services de 3<sup>e</sup> génération à la norme UMTS, les barrières économiques à l'entrée sont élevées (coût des licences) et les barrières marketing au changement faibles. Est-il légitime d'envisager un lobbying des opérateurs sur les régulateurs européens ou nationaux afin d'augmenter les barrières au changement d'opérateur ? Dis autrement, le droit des services de télécommunications a-t-il plutôt vocation à agir sur le marketing stratégique des opérateurs ou plutôt sur leur marketing opérationnel ? Nous essayons depuis 2007 de donner des réponses pragmatiques dans le cadre de notre UV de marketing stratégique des nouveaux médias (partenariats avec Alcatel-Lucent et Orange Labs). Ces réponses reposent notamment sur des projets d'élèves de niveau master qu'il serait fastidieux d'énumérer ici mais qui ont en commun de maintenir une veille aussi développée que possible sur le sujet, notamment sur les services innovants en mobilité.

Par rapport aux technologies, nous avons observé que les services mobiles méritaient une typologie approfondie dans laquelle on pouvait chercher à distinguer :

- Les services de télécommunications mobiles où la technologie utilisée pour fournir le service est elle même mobile de bout en bout (télécommunications par satellite par exemple) et ne comporte pas d'infrastructure fixe.
- Les services de télécommunications en mobilité, auquel cas l'utilisateur est mobile mais la technologie fixe (réseau GSM par exemple dont l'infrastructure est fixe, à l'exception de la liaison entre l'antenne relais et le terminal)
- La téléphonie dite « sans fil » DECT où seule la liaison domestique se fait via une connexion à courte portée
- Voire des services de télécommunications dont la technologie est mobile, ce que permettrait la construction d'un réseau pair à pair utilisant la puissance croissante des réseaux mobiles de troisième et bientôt de quatrième génération d'une part et celle des terminaux évolués de type smartphones d'autre part.

La dimension technologique du concept de mobilité n'est, on le voit, pas réellement claire pour les opérateurs de télécommunications mobiles. A une extrémité du spectre technologique, ils sont tentés de dupliquer le modèle historique du réseau fixe où la qualité de leur infrastructure de réseau est l'avantage concurrentiel décisif. A l'autre extrémité du spectre, le terminal, son caractère plurifonctionnel et les applications auxquelles il donne accès seraient le point crucial. Aucun opérateur n'a réellement les moyens financiers de tenir simultanément les deux positions technologiques, malgré les efforts faits pour faire supporter à l'amont (i.e. les constructeurs) le coût du renouvellement des terminaux voire celui du réseau. Même le modèle « synergique » d'Orange, probablement un des plus aboutis au monde en termes de stratégie technologique, apparaît plutôt comme un compromis entre deux options divergentes. Dans ces conditions, chercher pour un opérateur à se focaliser sur des services innovants dont la production est exubérante alors même que les options

technologiques sont plurielles conduit à des tensions intra-organisationnelles importantes. De telles contradictions sont susceptibles de maintenir à un niveau particulièrement élevé le stress et la violence symbolique au sein de l'organisation.

Pour ce qui concerne le champ du marketing, l'effet le plus dommageable est de réduire l'horizon temporel assigné aux services nouveaux. Le buzz<sup>41</sup> est ainsi devenu un objectif pour de nombreux chefs de projets de services innovants au sein des opérateurs de télécommunications<sup>42</sup>. Au final, la thèse nous est apparue trop focalisée sur une approche défensive de « l'influence des barrières au changement sur la fidélité du client » et pas assez sur une approche conceptuelle et offensive « des services de télécommunications mobiles » qui étaient supposés en être le champ d'application. La responsabilité de ce ciblage s'analyse a posteriori comme une triangulation difficile entre trois démarches de recherche.

La doctorante, comptable de formation, n'a pas réellement pu résister à la pression d'Orange qui souhaitait développer des outils de mesure de la fidélisation des clients. L'encadrant universitaire a choisi, en partie pour contrebalancer le poids d'Orange, de pousser la doctorante à traiter la question des concepts théoriques de la fidélité en sciences de gestion. Nous aurions de notre côté voulu que le travail soit plus focalisé sur le marketing des services innovants en mobilité et sur cette base, amorcer une réflexion sur les processus psychologiques qui déterminent la fidélité et sous-tendent la demande de services en mobilité. Mais il s'agissait de notre premier co-encadrement de thèse, le précédent (Amintas, 1994) ayant plus relevé du compagnonnage en recherche que de l'encadrement. Notre position était ainsi quelque peu fragile. D'où ce qu'on pourrait qualifier de demi-succès en termes d'encadrement de thèse.

Il en est résulté un travail de thèse qualitativement satisfaisant (félicitations du jury à l'unanimité), quantitativement conséquent, mais où deux méthodes de recherches en partie divergentes (épistémologie de la fidélité du client vs mesure de la fidélité du client) cohabitent, la triangulation avec un concept de services en télécommunications insuffisamment défini étant selon nous le point faible du travail.

Le bilan est cependant apparu positif pour ce qui concerne notre souhait d'encadrer des thèses, un travail de cette nature ayant vocation à s'améliorer au fur et à mesure que l'expérience progresse. A peu près en même temps, nous avons pu co-encadrer un

---

41 Le buzz, anglicisme de bourdonnement, est une technique marketing consistant à faire du bruit autour d'un nouveau produit ou d'une offre. Il est assez proche du marketing viral même s'il en diffère par la maîtrise du contenu.

42 Même le lancement en Juin dernier de la collaboration institutionnelle en sciences économiques et sociales entre Telecom Paris Tech et Mines Paris Tech a été marqué par un signifiant qui est loin d'être anodin : il faudra innover à la puissance 3 dans le cadre du laboratoire ICube <http://www.mines-paristech.fr/Fr/Actualites/CommuniquésPresse/Communiquedepresse2012-06-15.pdf>. Or, le décret fondateur de l'Institut Mines Telecom sur lequel notre avis a été sollicité en tant qu' élu du personnel, s'il mentionne l'innovation à maintes reprises, s'abstient de la définir rigoureusement. Pour être équitable, c'est une manière implicite de reconnaître la contribution de ces écoles à l'histoire de l'innovation technologique en France et d'espérer que « ça » va continuer. Mais expliciter l'implicite est rarement un exercice inutile.



master de recherche en sciences de gestion, option ressources humaines et management de l'innovation. L'objectif était de déboucher ensuite sur une thèse<sup>43</sup>, conformément à la convention signée entre le master Recherche de l'IGR et Telecom Bretagne, que le professeur Dominique Martin et moi avons rédigée<sup>44</sup>.

*B) Est-il justifié de parler d'innovation dans le cas de la télévision mobile<sup>45</sup> ?*

En liaison avec le contexte académique évoqué ci-dessus, ce travail s'est effectué dans le cadre du pôle de compétitivité « images et réseaux », dont Telecom Bretagne est un membre important et d'une « étude d'usages sur la télévision sur téléphone mobile » dont la responsabilité nous a été confiée dans le cadre de notre rôle de co-animateur du projet de recherche structurant de l'Institut Telecom « Usages des Télécoms ». La petite équipe-projet que nous avons animée était composée d'un ingénieur chef de projet confirmé d'Orange Labs, d'un ingénieur ENSAE statisticien mais par ailleurs diplômé de psychosociologie, d'une ingénieure junior de Telecom Bretagne et d'une étudiante en licence à la Sorbonne.

L'objectif scientifique et technique du projet « Mobim@ges » consistait à interroger le concept de « convergence des réseaux » en associant des partenaires tels que TDF, Orange, Alcatel... La question était de savoir si les infrastructures de réseaux pourraient, comme le fait le protocole internet, permettre à des données homogènes d'emprunter des réseaux hétérogènes sans pour autant affecter la qualité du signal transmis.

L'anticipation des contraintes visait à définir les conditions dans lesquelles le réseau DVBH<sup>46</sup> pouvait coopérer avec d'autres types de réseaux, notamment mobiles, de 3<sup>e</sup> voire de 4<sup>e</sup> génération (3G à la norme UMTS<sup>47</sup>, 4G intégrant les réseaux de

---

43 Malheureusement, bien que ce projet de thèse ait été classé 1er à Telecom Bretagne et que nous ayons obtenu l'accord du professeur Albert David pour le co-encadrer, les arbitrages budgétaires et scientifiques internes ont au final débouché sur le choix d'un sujet « sans risques » (sic) en sciences de l'ingénieur. Il y a eu là une résistance au changement somme toute compréhensible, doublée d'une certaine crainte vis à vis d'une remise en cause modeste mais réelle du positionnement scientifique de Telecom Bretagne. Il n'est pas absurde de se demander si notre intérêt connu pour la psychanalyse n'a pas aussi généré une résistance sinon inconsciente du moins inavouée.

44 [https://www.univ-rennes1.fr/digitalAssets/9/9230\\_Convention\\_IGR\\_-\\_ENST\\_avec\\_avenant\\_.pdf](https://www.univ-rennes1.fr/digitalAssets/9/9230_Convention_IGR_-_ENST_avec_avenant_.pdf).

45 Ce mémoire de recherche en sciences de gestion est un premier résultat de la convention signée entre l'IGR et Télécom Bretagne en juillet 2007. Il montre qu'il est non seulement possible mais surtout souhaitable de construire des ponts de nature institutionnelle entre les sciences de gestion et les sciences de l'ingénieur à un niveau fin. Le management et le marketing de l'innovation de services ont vocation à être un de ces ponts.

46 DVB-H est un standard de transmission vidéo qui offre un canal descendant à haut débit utilisable tel quel ou en complément des réseaux de télécommunication mobiles. Concrètement, ce réseau permet de répondre à des besoins des utilisateurs que le réseau de téléphonie mobile (3G notamment) ne peut techniquement supporter. En France, le CSA, après un appel à candidatures, a choisi 13 chaînes privées, auxquelles s'ajoutent 3 chaînes publiques pour lesquelles l'État a préempté la capacité. Le multiplex de 16 chaînes doit commencer à émettre courant 2011. L'objectif du CSA est de couvrir 30 % de la population d'ici 3 ans et de continuer à croître ensuite (source : auteur et Wikipedia).

47 L'Universal Mobile Telecommunications System (UMTS) est l'une des technologies de téléphonie mobile de troisième génération (3G) européenne. Comme son nom l'indique, il s'agit d'un protocole de commutation universel entre tous les téléphones mobiles. L'UMTS est parfois aussi appelé 3GSM, soulignant l'interopérabilité qui a été assurée entre l'UMTS et le standard GSM auquel il succède (source : auteur et Wikipedia).

télédiffusion existants, notamment TDF et les réseaux des opérateurs mobiles, les acquis prévisibles du Wimax<sup>48</sup> et l'évolution à long terme (*Long Term Evolution*) des réseaux. La démarche de Mobim@ges reposait par construction sur des expérimentations auxquelles étaient associés le plus possible en amont des partenaires industriels. Enfin, les transformations socio-techniques étaient anticipées notamment par le biais de l'étude d'usages dont il est question ci-dessous.

L'objectif du projet du point de vue des « usages des TIC » consistait en effet à soumettre aux utilisateurs potentiels plusieurs maquettes de services afin d'en identifier les forces et les faiblesses. Contrairement à la *doxa* interne au milieu de la recherche en télécommunications qui privilégie généralement les approches quantitatives, nous avons choisi une approche qualitative et l'utilisation de la méthode des entretiens semi-directifs<sup>49</sup>.

Les principaux résultats de l'étude d'usages sont disponibles en ligne<sup>50</sup> et il n'est pas utile de s'étendre sur eux ici. Cette étude qualitative a ensuite donné lieu à un travail d'analyse du matériel empirique rassemblé dans le cadre d'un master recherche en sciences de gestion dont le sujet était : est-il justifié de parler d'innovation dans le cas de la télévision mobile ?

Trois conclusions ressortent de ce travail de recherche rédigé par Bérangère de St Laon : Le terme d'innovation apparaît partiellement justifié en ce qui concerne la télévision mobile. Ensuite, la télévision mobile interactive répond pleinement à tous les critères de l'innovation repérés dans l'étude et on peut donc affirmer qu'il s'agit d'une innovation révolutionnaire. Enfin, la convergence des progrès technologiques ne suffit pas pour innover, il faut également de la créativité. Reprenons chacune de ces conclusions point par point.

Notons tout d'abord qu'il existe dans ce mémoire de master une certaine ambiguïté entre la première et la deuxième conclusion. En effet, si le terme d'innovation n'est que partiellement justifié pour ce qui concerne la télévision mobile, on est en droit de s'interroger sur le caractère « révolutionnaire » de la télévision mobile interactive. Si l'interactivité est une fonctionnalité additionnelle comparable par exemple au SMS, le qualificatif de « révolutionnaire » semble excessif. Si par contre, l'idée est de mettre l'accent sur l'émergence d'interactions radicalement nouvelles entre les utilisateurs de la Télévision Mobile Personnelle et les producteurs, le terme d'interactivité semble alors trop faible.

---

48 WIMAX (acronyme pour Worldwide Interoperability for Microwave Access) désigne un mode de transmission et d'accès à Internet en haut débit, portant sur une zone géographique étendue. Ce terme est également employé comme label commercial, à l'instar du Wifi. Plus efficace que le Wifi, le Wimax se distingue par un meilleur confort d'utilisation, autorisant l'accès Internet en fixe ou en mobile. On peut donc définir le Wimax comme une sorte de « Wifi évolué » (source : auteur et Wikipedia).

49 Apple a été infiniment plus ouvert à la pluralité des méthodes lors de la conception de l'iPhone que ne le sont les labos de R&D européens. Début 2011, le succès phénoménal de son smartphone en faisait la 2<sup>e</sup> capitalisation boursière au monde.

50 <http://www.marsouin.org/spip.php?article211>

L'auteure note qu'on n'observe pas véritablement de crise d'identité de l'objet et que l'ajout d'une fonction de télévision n'émeut guère les consommateurs, habitués au phénomène de convergence dans le monde du multimédia. Le monde des sciences de l'ingénieur se focalise sur la coopération de réseau et les contenus innovants, ce qui modifie l'identité technique de l'objet. Le monde du marketing se focalise plutôt sur les gains de parts de marché où les processus de fidélisation des clients que pourrait permettre la télévision sur mobile. A notre connaissance, la recherche s'est peu intéressée à l'identité socio-économique de l'objet et à son impact sur le marketing stratégique. Il existe donc un vide que la recherche en sciences de gestion pourrait avoir vocation à combler.

Etait-il pour autant pertinent de parler comme l'a fait l'auteure d'une innovation « révolutionnaire » ? Le terme de révolutionnaire est emprunté aux sciences politiques ; il caractérise une situation de rupture profonde entre la structure sociale, la répartition des richesses et le système politique. Ce terme peut donc sembler inadapté à l'objet d'étude car on ne passe pas impunément du macroscopique au microscopique, des sciences politiques aux sciences de gestion. Nous avons donc suggéré à l'auteure lors de la soutenance d'approfondir ses connaissances des concepts du management de l'innovation afin d'identifier un vocabulaire plus rigoureux pour caractériser le degré d'innovation qu'implique le développement de la télévision mobile interactive.

Pour ce qui concerne la créativité, même si ce terme demeure encore trop vague, il indique semble-t-il des pistes de recherche pertinentes. En effet, l'observation de ce qu'il est convenu d'appeler le Web 2.0 montre que ce sont désormais les utilisateurs qui « adoubent » ou non une innovation technologique. C'est donc bien leur créativité tant individuelle que collective qui va permettre à une innovation d'émerger ou non. La question de recherche sera ainsi d'approfondir tant le concept que les modalités selon lesquelles cette créativité va s'exprimer. Quelles sont les déterminants de la créativité individuelle ? Selon quelles modalités les créativités individuelles se mettent-elles en réseaux ? Quels seraient les outils d'analyse pertinents pour analyser ces réseaux de créativité dans le domaine de la télévision mobile personnelle ? Comment s'articulent les réseaux de créativité « pure » autour de modèles de la gratuité et des réseaux de créativité « hybrides » comportant une dimension économique ? Telles sont quelques-unes des questions qui semblent légitimes sur lesquelles nous maintenons une « veille » depuis environ 3 ans. Cette veille se traduit par une collaboration active avec Orange Labs dans le cadre des projets marketing de Telecom Bretagne, au niveau master, option « ingénierie des services et des affaires » et mastère spécialisé « ingénieur d'affaires européen ». Il existe donc une relation de terrain explicite entre la recherche en marketing produit et celle en marketing des services innovants. En revanche, le lien avec une réflexion critique sur la nature des processus d'innovation sera à développer car il est encore ténu. Cette question s'adresse non seulement à nos propres travaux de recherche mais aussi à l'Institut Telecom qui s'est « emparé » de la question de l'innovation sans selon nous la définir strictement et en la définissant implicitement comme de l'entrepreneuriat<sup>51</sup>.

---

51 Entretien de l'auteur avec l'Administrateur Général de l'Institut Telecom, janvier 2010, dans le contexte du rapprochement Mines-Télécoms.

Au total, le co-encadrement de ce travail de recherche en management de l'innovation a eu plusieurs vertus : animation d'une petite équipe de recherche de 5 personnes, partenariat avec l'IGR-IAE, co-encadrement d'une élève de très bon niveau non en sciences de l'ingénieur mais en sciences de gestion. Parmi les points restant à développer, on trouve la montée en puissance quantitative du dispositif de recherche (obtention de crédits du MINEFI) et l'approfondissement tant méthodologique que théorique. C'est sur ce dernier point que nous voudrions insister à l'avenir, notre « valeur ajoutée » et nos centres d'intérêts scientifiques se situant surtout à ce niveau. Les différentes expériences ci-dessus (marketing appliqué, encadrement de travaux de recherche en marketing) nous ont donné une expérience intéressante et surtout cumulative.

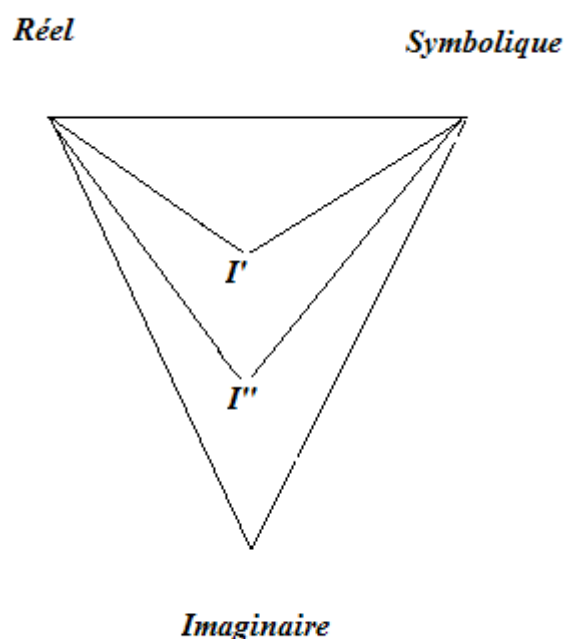
On voudrait maintenant prendre beaucoup de recul par rapport à cette expérience et l'interroger du point de vue qui est le nôtre : celui de la psychanalyse appliquée à l'organisation high tech et plus spécifiquement de l'apport de Lacan à une compréhension des structures des systèmes de signification dans de telles organisations. Le point suivant cherche à appliquer cette démarche de recherche au marketing.

### *III Désir obscur de l'objet marketing ou objet obscur du désir de marketing ?*

Le lecteur voudra bien nous pardonner de l'immerger brutalement dans une critique lacanienne du marketing. Plusieurs points théoriques seront éclaircis dans les chapitres suivants, notamment le dernier. Le glossaire à la fin peut aussi aider à la compréhension. Il s'agit ci-dessous d'un retour critique sur notre expérience du marketing et d'une perspective de recherche qui pourra être développée si nous obtenons à l'avenir les soutiens nécessaires. On se base sur le triptyque dit « RSI » de Lacan et on tente de l'appliquer de manière exploratoire à la recherche en marketing.

#### *A) Un schéma articulant Réel, symbolique et imaginaire au marketing*

Si l'on s'essaie à une schématisation de l'objet « marketing » adossée au tryptique lacanien réel-symbolique-imaginaire, il vient ci-dessous deux positions possibles I' et I'' pour le marketing. En réalité, il existe n positions possibles I indice n.



Le réel et le symbolique du marché sont supposés constants. Seule peut varier la construction du rapport imaginaire au marketing, pour reprendre une expression de Castoriadis à propos de « la société » (1975).

Lacan disait (1953 in Evans 1996 p. 159) que le réel est « indifférencié, en dehors du langage et impossible à symboliser ». On fait donc le choix, sur la base de 20 ans de « clinique » du marketing, de suggérer que le réel, c'est le client et le marché (en tant qu'il est un agrégat le plus souvent segmenté de clients). On pourrait nous objecter que la segmentation d'un marché consiste à différencier des groupes de clients homogènes. Or, ce qui a été observé est que le segment de marché était autant un obstacle qu'un outil dans le cas de produits fortement innovants. Qui par exemple aurait pu proposer *ex ante* une segmentation du marché des smartphones en 2008 ? Le réel du client est donc bien indifférencié en ce sens que les critères de différenciation sont souvent un obstacle à la segmentation ou inversement que la segmentation existante est un obstacle à une différenciation effective des clients.

Le marché est « impossible à symboliser » et ce ne sont pas les études de marché qui peuvent véritablement combler ce vide symbolique. Lors du projet [Mobim@ges](#) par exemple (2007), il avait été jugé utile par le comité de pilotage de confier une étude de marché à un cabinet spécialisé. Nous eûmes ainsi l'occasion d'ouïr un propos lénifiant, ponctué d'histogrammes et agrémenté de quelques entretiens avec des clients potentiels expliquant que le marché avait besoin du DVB-H pour recevoir la TV sur son terminal mobile et qu'un avenir radieux se présentait pour cette innovation dans les technologies de diffusion des signaux numériques. Certes, les études de marché « mettent un nom sur la chose » et combler un vide de données mais le présupposé méthodologique est que la chose (le marché) est nommable. Le résultat est alors que

souvent un symbole en cache en autre et rend du même coup le marché « impossible à symboliser ». C'est tout l'intérêt de Lacan de ne pas prendre les mots « au pied de la lettre » mais comme des éléments d'une chaîne signifiante complexe par nature. De fait, le DVB-H est resté dans les tiroirs, même s'il n'est pas totalement exclu qu'il opère un retour à l'avenir. C'est, au passage, l'intérêt d'un concept fluide tel que « signifiant » qui, parce que c'est un produit de l'imaginaire, ne s'encombre pas de « réalités » économiques, technologiques ou managériales qui désignent autant qu'elles cachent le réel (au sens de Lacan) de l'économie, des technologies ou du management. On admettra donc pour simplifier le raisonnement que dans le schéma ci-dessus la relation énoncée ici « le réel du client est difficile à symboliser » est stable.

*B) Que se passe-t-il si on fait varier la position imaginaire notée I ?*

Pour illustrer I, on prendra l'exemple de la téléphonie mobile. I' correspond à la TV sur mobile (cf. de St Laon, 2008). I'' correspond à l'internet en mobilité (Nuaymi et de Swarte 2012, proposition de thèse au programme Futur et Ruptures).

D'un point de vue technologique, l'imaginaire I' correspond à une logique de coopération de réseaux de type DVB-H issu du monde du broadcast (Télévision) sous l'autorité du CSA en France. Cet imaginaire, ce rêve, repose sur l'idée de délivrer les programmes de TV sur des terminaux mobiles.

I'' relève de l'imaginaire du monde de l'internet où la coopération de réseaux ne résulte pas d'un accord entre les chaînes de TV, les organismes de télédiffusion et les opérateurs de télécoms. I'' est un monde où la coopération de réseaux est une donnée (du fait des propriétés intrinsèques du protocole IP, celui de l'internet) et non le résultat d'un processus de négociation entre « majors » comme dans le cas d'I'. Pour dire les choses simplement, I'' est plus du côté du « rêve » qu'I'. Or, c'est I'' qui l'a emporté et continuera à l'emporter avec le développement du réseau mobile de 4<sup>e</sup> génération (LTE, *Long Term Evolution*).

Mais, peut-on objecter, qu'apporte le schéma lacanien hormis une lecture plus intellectuelle de débats technologiques sur la meilleure manière de faire parvenir des films sur un terminal mobile ? Précisément il s'agit de débats, donc de discours. Ces derniers ne sont pas réductibles à des confrontations de points de vue entre ingénieurs. Ils ne sont pas non plus réductibles à des débats plus stratégiques, politiques ou économiques quant à l'intérêt de telle ou telle norme de diffusion par exemple en Europe. Ce schéma lacanien apporte deux choses.

1. Il remet à l'honneur le fait que dans tout débat fût-il éminemment technique, il existe une dimension émotionnelle, inconsciente et imaginaire et que celle-ci n'est pas un résidu qu'il faudrait traiter par le mépris ou la négligence. Les négociateurs sont des « parlêtres » qui ont, comme tout un chacun, une subjectivité et un imaginaire qu'on ne peut pas raisonnablement exclure faute de quoi ils reviennent « polluer » le débat sous une forme inattendue voire perverse<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> L'adulte est l'enjeu de la dynamique des fixations et des régressions, et peut développer une perversion dans le sens psychopathologique. La perversion devient alors, dans un deuxième temps, l'expression de la pulsion

2. Il replace l'imaginaire scientifique et technique à la place qui devrait être la sienne dans une démocratie scientifique adulte. Cet imaginaire n'est pas la propriété des scientifiques, encore moins de leurs employeurs. Ils ont le devoir de respecter un principe de base de la *res publica* et de la psychanalyse : la parole libre peut régler les difficultés, guérir des maux et diminuer la souffrance. La souffrance dont il est question ici est celle du client qui, après avoir cédé aux charmes des commerciaux de tel ou tel opérateur (qui tentent comme ils peuvent de construire du symbolique i.e. du lien psychologique et social) se heurte au réel de la *tekné*, c'est à dire à la déconnexion, à la saturation du réseau, à un logiciel impossible à télécharger bref au fait que ça ne marche pas et qu'aucun dialogue n'est possible avec quiconque car la numérisation de la communication (chats, forums, aide en ligne,...) s'est substituée à la communication et au dialogue<sup>53</sup> (cf. de Swarte, eBFRF 2002, de Swarte 2004 in *Finances, Contrôle, Stratégie*).

### Conclusion

L'accumulation d'une centaine d'études de marché de produits et de services de télécommunications en 21 ans (1990-2012) ne permet pas de dégager de loi générale ni de proposition de méthode unique. C'est la conclusion à laquelle arrive aussi notre collègue spécialiste du marketing de la R&D Paul Millier (2007) qui propose trois formes de marketing. Tout d'abord, un marketing expérimental dans lequel il s'agit de faire des allers et retours rapides et fréquents entre l'idée et la cible qu'on vise. Cette démarche doit permettre la « co-construction » d'un résultat. Ensuite, un marketing de l'innovation technologique, dans lequel on construit son propre marché, à l'instar de celui du mobile ou des connexions Bluetooth en « prototypant » le besoin. Enfin, un marketing entrepreneurial. « Au lieu de subir la pression de mon environnement et de m'y conformer, ne pourrais-je considérer que je peux modifier le cours de mon destin en changeant le contexte, en prenant l'ascendant sur ce qui m'entoure : les clients, les marchés, les concurrents, les réglementations... ? », souligne Millier.

Nos résultats ne répondent pas au premier critère (expérimentation et co-construction), essentiellement parce que la « commande » des entreprises a dans l'ensemble consisté à éclairer un marché, sans plus. Nous avons donc construit des

---

d'emprise, et elle se manifeste dans la relation à l'objet. Dans le cas de l'interconnexion de réseau, la perversion consiste par exemple à vouloir à tout prix contrôler et fermer son réseau (emprise), celui-ci devenant un « objet fétiche » (cf. de Swarte 2005).

<sup>53</sup> Seul Apple qui a su capturer une part croissante de la valeur du monde du numérique en mobilité a pu développer dans ses Apple stores un concept de relation client où le client est vraiment écouté parce que symbolisé. Bien entendu, du côté du réel, ça coûte de l'argent à Apple et surtout au client, comme en psychanalyse où la guérison a un prix économique indubitable. Freud disait à ce sujet : « dans les affaires d'argent, je ne peux me permettre aucun égard-considération ». Parue dans Pierre Martin, *Argent et psychanalyse*, Paris, Navarin, 1984, pp. 198-199.

résultats mais pas co-construit. Nos expérimentations n'ont pas pu être poussées plus avant et n'ont donc pas pu être généralisées. Le deuxième critère est globalement rempli : souvent, on nous a consultés sur des innovations technologiques pour lesquelles le marché était une hypothèse et nous avons pu apporter des réponses qu'on pourrait qualifier de nano thèses ou de micro thèses selon les cas. Le troisième critère est lui aussi globalement rempli. Qu'il s'agisse d'un éclairage par la réglementation (par exemple l'impact de la loi HADOPI sur le comportement des consommateurs) ou d'un éclairage économique du marché, nous avons joué le rôle de facilitateur du marketing entrepreneurial, notamment en éclairant des divisions de grands groupes. Marketing de l'innovation et entrepreneurial ont donc accompli quelques nano-progrès empiriques grâce à nos travaux.

Millier (2007) oppose ensuite la segmentation à la « segmentuïtion », méthode déposée à l'Institut national de la propriété intellectuelle. *« Intuition en latin signifie savoir observer attentivement. Faire une synthèse de ce qui est collecté inconsciemment apporte les éléments de l'observation. L'analyse servira, elle, à infirmer, confirmer ou critiquer l'intuition. Et pour opérer des choix, il faudra faire intervenir l'émotion. C'est elle qui permet d'opérer une hiérarchie dans les différentes situations. Collecter de l'information et l'analyser n'apporte aucun surcroît de pertinence. Cela apporte juste de la confiance. Plus on analyse, plus on collecte, plus on sature et plus on altère la capacité de décision. »*

Le marketing est avant tout pour nous une activité de recherche alimentaire tirée par l'enseignement beaucoup plus que par la recherche et en tout cas pas d'une méthodologie générique –travail qu'a au contraire fourni Millier. Les résultats sont donc conformes aux objectifs : empiriques, divers et difficilement généralisables. Il n'est en revanche pas sans intérêt de s'interroger en conclusion sur ce que le signifiant « marketing » dit ou non de l'imaginaire. Puisque le marketing parle peu et mal de l'imaginaire, que pourrait signifier ce silence ? De même, puisque l'innovation et son marketing saturent les discours, que pourrait signifier au fond une telle production de mots ?

C'est quand l'industriel s'inscrit dans sa tradition d'innovation et dans son ordre symbolique spécifique, en somme en conformité avec sa culture qu'il ouvre au maximum le champ des possibles pour l'utilisateur et les configurations de marché. Par exemple Apple sur les interfaces utilisateurs, Orange pour les grandes architectures de réseaux, China Mobile comme bras technologique séculier du PC chinois.

A l'inverse, quand le système d'exploitation (OS) est « ouvert » du point de vue des informaticiens, il est en fait fermé pour le grand public car seuls des informaticiens chevronnés ou des amateurs vraiment très éclairés peuvent franchir le « mur du langage<sup>54</sup> » ainsi constitué. Comme quoi le mot « ouvert » est lui même polysémique,

---

54 Comme tout langage spécialisé, l'informatique est à la fois un vecteur de communication pour ses spécialistes et un obstacle à la communication pour les non spécialistes. On est ici très proche de la définition que Lacan donne du langage comme chaîne signifiante. En effet, « les langages informatiques interviennent à différents moments dans le cycle de vie d'un système d'information (SI). Certains sont utilisés lors des phases de spécification. UML et les formalismes graphiques définis dans Merise font partie de ces langages. Ils permettent de définir des modèles de données et de traitements. Même si ces langages sont principalement destinés aux humains et non aux machines, on les classe parmi les langages informatiques car ils font partie du processus de développement des systèmes. De plus, certains logiciels permettent de produire du code source, exprimé dans un langage de programmation, à



au cœur d'un réseau de signifiants aussi nombreux que souvent contradictoires. Le marché et les usages sont ainsi souvent réduits à la portion congrue : sous projet modeste d'un grand projet, modèle économique relevant de la spéculation intellectuelle en dépit (ou à cause) de l'abondance de données quantitatives. Nous avons fait cette expérience à maintes reprises dans le cadre de projets du pôle de compétitivité Images et Réseaux où notre présence était plus significative d'une volonté des partenaires d'afficher un « souci du marché » que signifiante d'un programme de recherche focalisé sur l'innovation de services en mobilité. Nous étions un alibi, un mal nécessaire.

Ainsi le terme d'innovation est peut être menacé de *schizophasie*, d'être « un trouble du langage parlé où les mots sont détournés de leur sens, les néologismes abondants, le rendant incompréhensible » (Larousse). On peut alors se demander si l'innovation existe tant se cachent de signifiants incompatibles derrière l'univocité du vocable<sup>55</sup>.

Si dans une perspective lacanienne, le réel c'est l'impossible et si définir le marketing de l'innovation est impossible, alors le marketing de l'innovation n'est réel que quand il est impossible, c'est à dire quand il échappe aux segmentations du marché pour les subvertir. C'est exactement ce dont s'enorgueillit Apple qui a créé un marché qu'il a ensuite segmenté à sa manière. Il fallait pour cela créer de toutes pièces l'objet a du désir du télécommunicant, un objet plat, rond, multifonctions, performant, léger, élégant, cher mais pas inaccessible, qui réponde à son fantasme d'ubiquité. Un « I » Phone donc un téléphone précédé de « I », soit « Je » en Anglais, un téléphone qui soit une prolongation, une émanation et une béquille de mon moi.

Il y a là une intuition géniale des "marketeurs" d'Apple qui ont fort bien compris la psycho-logique de l'egocast (par opposition au broadcast) où l'essentiel pour le CSP + des années 2000 est d'affirmer en l'affichant son « second moi en ligne » (Turkle, 2005).

On espère avoir montré dans ce chapitre que du côté des ingénieurs, il existe un désir obscur de l'objet marketing : ils ont bien compris que sans un tiers nommé « client », l'innovation technologique se bouclait sur elle même et devenait tautologique, sans rapport construit entre le signifiant et le signifié (S/s). Si l'on accepte que le manque est au principe du désir, il vient alors aussi qu'il faut considérer l'objet obscur du manque de marketing. L'état très dégradé des résultats de Nokia par rapport à ceux d'Apple aujourd'hui nous semble un bon indice du prix que l'ex leader finlandais paie pour avoir considéré ses clients comme une masse indifférenciée alors que toute la stratégie marketing d'Apple a visé à autoriser la subjectivation de chacun d'entre nous au travers d'un terminal mobile individualisable à l'infini.

---

partir de langages de conception. Des méthodes formelles (langages mathématiques) et des langages algorithmiques sont également utilisées pour concevoir des traitements » (source : Wikipedia).

<sup>55</sup> Dans ces conditions, tenter de clarifier le contenu et surtout les limites du marketing de l'innovation peut impliquer, comme le propose Popper de chercher à limiter le champ de l'erreur possible en posant quelques questions iconoclastes ou en inversant l'ordre du discours. La tentative a déjà été faite pour ce qui concerne l'application de la sociologie de Bourdieu au marketing (Moingeon, 1993) mais pas à l'articulation de la psychanalyse lacanienne et du marketing, en tout cas du marketing de l'innovation.



## Chapitre III

### Une adresse aux positivistes sur la possible rationalité psychanalytique de l'irrationalité organisationnelle

#### Introduction

Il se pose une question fondatrice pour les sciences de gestion. Chanlat (1998) dans son plaidoyer pour une anthropologie générale articulant les sciences sociales et le management cite (p. 96) un propos de Simon (1960) selon lequel il n'y aurait pas de place pour les affirmations éthiques au sein d'une discipline scientifique comme l'administration. Dans l'organisation high tech, en tout cas dans les nôtres, l'administration n'est en aucune manière considérée comme scientifique. Quand à la psychanalyse, elle suscite un mélange d'effroi voire de terreur, parfois un intérêt poli. En revanche, les questions éthiques sont posées, notamment au sein du laboratoire ETOS auquel nous appartenons.

Le directeur d'une organisation high tech, pour donner un exemple, est-il un sujet du management ou sa position de manager lui est-elle assignée par la structure<sup>56</sup> ? L'organigramme ne se soucie pas du problème et lui assigne une fonction. Les sociologues vont par exemple considérer que ce directeur a un rôle social à jouer (Merton, 1940), qu'il est pris dans des systèmes d'interactions (Goffman, 1974), ou qu'il gère une tension entre les normes et les valeurs de son institution parfois génératrice d'anomie (Durkheim, 1893, Duvignaud, 1973).

---

<sup>56</sup> Le 10 Septembre 2012, le directeur de Telecom Bretagne, polytechnicien, physicien, humaniste, violoniste et aimant la poésie anglaise s'interrogeait publiquement sur les émotions qu'il fallait tenter d'éliminer si on voulait prendre des décisions rationnelles. Un directeur d'école d'ingénieurs ne peut naturellement pas dire autre chose. Mais son discours est une validation quasi empirique de Lacan : ce n'est pas ici lui qui parle en tant que sujet mais en tant que clé de voûte d'une structure organisationnelle de plus de 1000 personnes et qui doit soutenir -pour simplifier- une « position paternelle » vis à vis de ladite structure. La structure détermine ainsi ce qu'il peut dire ou non en tant que sujet. Il suffit d'imaginer l'effet produit par un « laissons nous conduire par nos émotions » qui serait d'évidence une catastrophe managériale. La difficulté, c'est que ces émotions sont malgré tout omniprésentes dans le réel de l'organisation. Même en ayant bien moins que d'autres les mots pour le dire, les ingénieurs ont bien entendu une psyché, une libido, des pulsions mais ils en ont tout simplement peur, en tout cas peur de les nommer, ce qui est très humain et très compréhensible.

Ce chapitre voudrait insister sur un point qui pourra être débattu ultérieurement, point dont il nous semble qu'il est trop souvent minimisé : le poids important du néo-positivisme dans les organisations high-tech. Cette question éclaire à la fois notre contexte de travail et le monde à part que constitue une organisation high tech comme par exemple Telecom Bretagne. Saturée d'émotions, comme d'autres organisations, elle les canalise, comme les autres, par une production de normes tant techniques que réglementaires visant à canaliser tant la force de travail que l'énergie psychique collective<sup>57</sup>. Nous soutenons qu'il n'est pas inutile de s'adresser aux positivistes sur la question de la rationalité de l'irrationnel ou symétriquement de l'irrationalité de la rationalité organisationnelle.

Le plan sera le suivant. On s'appuiera sur le même raisonnement que Pascal naguère vis à vis de la religion. Si on doute de l'existence de l'inconscient et de l'imaginaire, il est raisonnable d'accepter qu'ils existent et ont une autonomie. On rappellera ensuite nos résultats de 2002 sur les positions de l'ingénieur, du psychanalyste et du gestionnaire. Puis on interrogera le statut de l'inconscient<sup>58</sup> dans l'approche des organisations. Enfin, on donnera des précisions sur la méthode clinique à laquelle nous avons commencé à travailler.

## I Le rôle de l'inconscient dans la vie des organisations : un pari pascalien

Les développements ci-dessous pourront parfois paraître manquer de modestie théorique au lecteur. Pour dire vrai, nous partageons cet avis possible, la matière étant ingrate et difficile. Mais il faut bien finir, *nolens volens* par coucher sur le papier le résultat d'un travail.

On tente donc de « montrer » l'existence de l'inconscient en s'appuyant sur la logique, même si ce point aveugle de l'articulation entre gestion et psychanalyse nous aveugle comme tout le monde. On choisit donc Pascal et son pari contre Marx et sa contestable théorie de l'aliénation. C'est une position philosophique de principe, tout comme celle de Dejours (2006) lorsqu'il revisite la « servitude volontaire » d'Etienne de la Boétie pour expliquer l'aliénation et le comportement au travail de nombreux salariés aujourd'hui. On est là dans l'ordre du pari probabiliste de Pascal sur l'existence de Dieu : ce n'est pas démontrable mais on peut avoir intérêt à choisir cette hypothèse. Pascal montre en effet que, ne pouvant départager l'existence ou non de Dieu, ses deux hypothèses ont la même probabilité. Il en découle que croire en Dieu serait une solution statistiquement plus avantageuse.

---

57 Métaphoriquement, le jeu consiste à construire des canaux d'irrigation pour faire circuler les affects. Mais l'eau est par nature indocile. Des analogies avec les gaz aboutiraient aux mêmes conclusions. On épargne au lecteur l'analogie facile avec les « usines à gaz » qui résultent des excès de passions que l'on cherche à canaliser notamment dans les ministères parisiens.

58 Ce qui est différent du statut du sujet, même si Lacan, non concerné par la question des organisations contournait la difficulté en parlant du « sujet de l'inconscient ».

*" Dieu est, ou il n'est pas. Mais de quel côté pencherons-nous ? Pesons le gain et la perte, en pariant que Dieu est. Estimons ces deux cas : si vous gagnez, vous gagnez tout ; si vous perdez, vous ne perdez rien. Pariez donc qu'il est, sans hésiter. "*

## **II L'ingénieur, le gestionnaire et le psychanalyste: conclusions de la thèse de 2002**

### *A) Paradigme managérial, paradigme administratif et paradigme psychanalytique*

En nous appuyant sur les travaux de Martinet (1990), nous avons montré (de Swarte, 1998) quelles étaient les différences entre les trois paradigmes du management, de l'administration et de la psychanalyse.

	Paradigme managérial	Paradigme administratif	Paradigme psychanalytique
Terrain d'étude	Division organisation et de l'activité productive (industrielle et managériale)	Division organisation et de l'activité sociale	Division organisation et de la psychologie inconsciente du sujet
Nature de la demande	Consommateur	Utilisateur	Patient
Validation	Pragmatisme	Théorie	Observation clinique
Méthodologie dominante	Objectivation	Différenciation	Elucidation
Focalisation sur	Action positive	Règles de l'action tant positive que négative	Signification de la dynamique inconsciente de l'action individuelle
Principal objectif	Efficacité industrielle et organisationnelle	Efficacité sociale et collective	"Economie" individuelle et libidinale
Référence au temps	Futur	Présent	Passé
Champ empirique	Organisation	Organisation publique	Cabinet
Champ scientifique	Animation et coordination d'activités complexes	Rationalité administrative	Relations internes à la psyché

Source : de Swarte (1998) p. 462

Afin de mesurer le chemin parcouru depuis la thèse, il est aussi utile de rappeler les conclusions auxquelles nous étions arrivés antérieurement. En 2002, nous nous étions interrogés sur les conditions de possibilité d'une structuration de la recherche du point de vue des sciences de l'ingénieur, de celle des sciences de gestion et de celle du psychanalyste.

***B) L'ingénieur, le gestionnaire et le psychanalyste : tableau de synthèse (2002)***

Ingénieur	Gestionnaire	Psychanalyste
Conception de l'architecture du système d'information	Conception d'une représentation cohérente et intelligible de l'organisation	Ecoute des représentations incohérentes et inintelligibles de l'organisation
Interconnexion de flux d'informations techniquement hétérogènes	Articulation de fonctions de gestion autonomes et interdépendantes	Elaboration d'une conceptualisation et d'une interprétation des dysfonctions de gestion du point de vue de la logique de l'inconscient

*Source : de Swarte (2002, pp. 95-97)*

En première analyse, aussi bien les sciences de gestion que les sciences de l'ingénieur sont des disciplines positives, au sens de Comte (2001), à savoir qu'elles reposent sur une séquence " science d'où prévoyance ; prévoyance d'où action ". Ce n'est pas le cas de la psychanalyse qui a surtout une fonction clinique de diagnostic débouchant sur un « pronostic », à savoir un traitement de longue durée par le dialogue et la parole destiné à faire prendre conscience à l'analysant des forces et des faiblesses de sa structure psychique.

Alors que les sciences positives (dont le *mainstream* des sciences de gestion) cherchent à éliminer l'incertitude, la psychanalyse considère au contraire que l'incertain est non seulement impossible à éliminer mais surtout qu'il est au principe de la condition et du désir humains. Mieux, l'inconscient a sa propre logique, son autonomie et un mode d'action spécifique. On pourrait affirmer que pour la psychanalyse, l'axiome fondateur, la certitude élémentaire est l'existence de l'inconscient. Du même coup, toute science n'accordant pas de statut à l'inconscient paraît fallacieuse voire parfois erronée aux yeux des psychanalystes.

Si on accepte le postulat lacanien selon lequel " l'inconscient est structuré comme un langage", on doit admettre que la psychanalyse, tantôt en amont tantôt en aval de la sociologie 59, peut apporter une dimension interprétative qui complète plus qu'elle ne s'oppose à la dimension positive 60. La valeur heuristique d'une telle interprétation est qu'elle n'est pas orientée en fonction des buts de l'organisation mais en fonction des exigences de l'appareil psychique des membres de l'organisation, exigence qui est alors posée comme une contrainte à intégrer dans tout effort de design organisationnel. On augmente le degré de complexité de l'analyse de l'organisation mais on répond ipso facto à une exigence d'exhaustivité et de profondeur dans la prise en compte des phénomènes qui sont au cœur de la dynamique organisationnelle.

Arnaud (2002) envisage quatre vecteurs de recherche pour l'articulation de la Psychanalyse et des Sciences de Gestion : des voies empiriques nouvelles d'approche de la psychologie managériale, l'application des sciences de gestion à la structuration du champ psychanalytique, la clinique du non-dit dans les discours de gestion et

---

59 Ce n'est pas un sociologue de formation qui mettra en cause le précepte durkheimien de la nécessité d'expliquer le social par le social. Mais on admettra, notamment avec Enriquez, que la composante psychologique de toute action humaine au sein d'une organisation peut légitimement relever de la psychanalyse.

60 Il faudra aussi travailler le problème de la prédictibilité, à l'aune de laquelle est jugée une démarche de recherche. Les sciences de gestion ont des vertus prédictives : on sait par exemple qu'une organisation fonctionnelle sera par nature peu sensible aux besoins des clients. En Psychanalyse, Lacan a identifiée des chaînes causales inconscientes qui permettent de prévoir par exemple quel sera le comportement du fils en fonction de celui du père, même s'il s'agit autant de probabilités que de prédictions. Pour l'instant, la psychanalyse appliquée aux organisations n'est pas assez développée pour aller au delà d'éléments de diagnostic et n'est donc pas en position de pouvoir prévoir un événement. Brabet (1996) a évoqué de problème à propos de la recherche en GRH.



l'intervention sur un mode psychanalytique dans le champ managérial. Parmi ces quatre possibilités théoriques, nous avons pu en tester deux.

Notre approche de la psychologie managériale a consisté à prendre en compte la pulsion d'emprise (*bemächtigungstrieb* dans les travaux de Freud, 1911) qui caractérise la relation s'installant entre un ingénieur télécoms et son produit ou sa réalisation. Cette pulsion exerce des effets d'autant plus importants sur le comportement individuel ou organisationnel qu'elle est méconnue. Lors de notre travail sur France Télécom, nous avons pu par exemple observer un fétichisme du réseau qui fonctionnait comme une résistance non seulement au changement intra organisationnel mais surtout comme une somme de résistances inconscientes individuelles qui venaient renforcer la résistance au changement. Hirschhorn (1998) reprend à ce propos dans le contexte de l'analyse organisationnelle le concept de « fantasme fondamental » de Lacan à l'intérieur duquel chaque individu construit son drame intérieur. Ce qui pouvait être prédit était que sans une réorganisation ramenant le réseau à sa juste place au sein de l'organisation, tout changement majeur était impossible du fait de la somme de résistances inconscientes et de drames personnels qui exerçaient une pression inverse. Or, du jour où le réseau fut interconnecté à celui d'autres opérateurs et cessa d'être l'objet singulier de France Télécom, il cessa du même coup d'exercer son emprise, laquelle lui permettait de tuer symboliquement tout ce qui, au sein de l'organisation, ne relevait pas du réseau, en particulier le sens du client et du tiers. A ce stade de notre travail, nous avons pu identifier et repérer les effets de la pulsion d'emprise sur le réseau et l'infrastructure technique. Il ne nous a en revanche pas été possible de mettre en place un cadre de résolution des problèmes posés par cette pulsion du fait de fortes résistances inconscientes au sein de l'organisation étudiée et de l'absence de demande d'intervention allant dans ce sens. Yannis (1999) a proposé de distinguer ces deux postures faute de quoi toute analyse de l'imaginaire dans une organisation serait impossible sans le consentement explicite de celle-ci.

### III L'inconscient et l'organisation : quelles hypothèses en 2012 ?

Nous nous appuyons sur l'œuvre de Jacques Lacan et sur les travaux du logicien Gödel (1960 et in Yourgrau, 2005). Fuyant le nazisme, Gödel poursuit ses travaux de logicien à Princeton, et publie en 1940 *The Consistency of the Axiom of Choice and of the Generalized Continuum-Hypothesis with the Axioms of Set Theory*. Il introduit dans ce travail la notion d'univers constructible, modèle de la théorie des ensembles dans lequel les seuls ensembles existants sont ceux qui peuvent être construits à partir d'ensembles plus élémentaires. La société Kurt Gödel, fondée en 1987, fut baptisée en son honneur. C'est une organisation internationale pour la promotion de la recherche dans les champs de la logique, la philosophie, et l'histoire des mathématiques. Un Prix Gödel qui récompense les meilleurs travaux en informatique théorique fut fondé en son honneur en 1992. Gödel est donc intéressant ici car il est un informaticien de premier plan et un logicien, notre objectif étant en quelque sorte de « piéger »

l'informatique en lui disant que même elle, binaire par définition, doit laisser une place à l'imaginaire et à l'inconscient .

Pour Lacan, l'existence de l'inconscient n'a rien de Pascalien. C'est une certitude à partir de laquelle il s'autorise à « surplomber » -avec une certaine hauteur ironique- les sciences humaines. De cette position, il noue un dialogue avec, entre autres, Descartes, sur la question de la rationalité. Pour reprendre un distinguo de Fay (2004), nous tenterons de montrer que l'hypothèse de l'inconscient est finalement non seulement plus raisonnable mais peut être plus rationnelle que l'hypothèse qui postule l'inexistence de l'inconscient.

C'est un truisme que de dire que traquer l'irrationnel et partant les manifestations de l'inconscient sont un objectif majeur du management des organisations. Si ce management est « éclairé », il « fait avec » comme nous le soulignons en introduction de ce chapitre. La question psychanalytique reste pourtant entière : « comment considérer un tel « résidu » de l'action collective ?

*A) L'inconscient : forme résiduelle ou cause cachée des actions en organisation ?*

L'inconscient est communément perçu dans les organisations comme non rationnel. Le fait est que son « observation » se fait dans un cadre qui, eu égard aux canons de l'épistémologie, pose problème. Comment en effet « observer » un « discours » alors même que toute « mise à plat » de l'inconscient passe forcément par une parole ou un texte. Ce côté autoréférentiel de la psychanalyse heurte profondément le « *mainstream* » de la recherche, qu'il s'agisse de la médecine, des sciences de l'ingénieur ou de la gestion. Les psychanalystes lacaniens, non contents de ne faire que peu ou pas d'effort de vulgarisation, renforcent -volontairement ou non- le pari pascalien qu'il faudrait faire pour « croire » à la psychanalyse.

Il reste pourtant une réalité empirique. Des médecins, des ingénieurs et des gestionnaires « croient » à la psychanalyse. Il serait lassant d'énumérer les noms des auteurs qui ont contribué au n° 30 (2006) de la revue « la règle du jeu » en faveur de la psychanalyse. Retenons cependant Pierre-Gilles Gueguen, docteur en gestion devenu psychanalyste à son retour des Etats-Unis où il était parti rédiger une thèse sur le « développement des organisations »<sup>61</sup>. Retenons qu'on peut avoir de bonnes raisons de « passer » du champ de la gestion à celui de la psychanalyse (voir par exemple les travaux de Roland Brunner). Ajoutons que la réciproque est rarement vraie en dehors du champ du travail social. Georges Botet par exemple, auteur de nombreux ouvrages sur la psychanalyse, a aussi été en position de management d'une organisation.

---

61 « Les contingents de jeunes gens brillants envoyés aux frais de l'Etat dans les universités du continent nord-américain ont, en s'appuyant sur les technologies informatiques, comblé le « retard » de la France en matière de gestion. Il est vraisemblable qu'ils ont aussi contribué à obturer une autre dimension vitale, celle du sujet de l'inconscient auquel le monde américain n'est presque plus sensible » (Gueguen p. 158).

### B) *L'hypothèse freudienne*

L'originalité de Freud, neurologue de formation, a consisté *ab initio*, à appliquer à des comportements réputés irrationnels tels que l'hystérie féminine (1896, 1905), une méthodologie rationnelle et positive. Cette position scientifique était justifiée par l'incapacité de la neurologie à traiter correctement l'hystérie. Qu'on veuille bien à nouveau nous pardonner un raisonnement analogique mais « l'hystérie », le « mimétisme » ou « l'irrationalité »<sup>62</sup> que connaissent à une échelle jamais atteinte les marchés financiers depuis une dizaine d'années est *l'ultima ratio* avancée par la plupart des observateurs pour expliquer ce que la Finance de marché ne peut axiologiquement expliquer. En effet, ladite Finance repose sur la modélisation mathématique d'équilibres de marchés locaux mais ne dispose pas d'une axiomatique lui permettant de conceptualiser les déséquilibres globaux. C'est la raison pour laquelle un « macro économiste contemporain<sup>63</sup> » reconnu tel que Vivien Levy-Garboua en 1979 arrive près de 30 ans plus tard -en 2007- à publier une *macro psychanalyse, l'économie de l'inconscient* en collaboration avec Gérard Maarek.

Admettre prématurément que la rupture épistémologique en sciences économiques et de gestion qui constitue notre objet de recherche est la même que celle qui présida naguère à la « découverte » de l'inconscient par Freud serait présomptueux et insuffisamment argumenté. Mais il y a là un indice sérieux que la tectonique des plaques paradigmatiques en sciences économiques et de gestion est en train de bouger, sous la pression de réalités financières apparemment « inexplicables ». Retenons donc à ce stade de la discussion que la rationalité de la conscience en sciences de gestion, si elle est assurément limitée (Simon, 1947) nous invite désormais à interroger la rationalité de l'inconscient dans le champ en sciences de gestion. Afin de se focaliser sur ce point, revenons à la distinction établie plus haut entre rationalité de l'inconscient (LRI) et rationalité du conscient (LRC).

### C) *L'hypothèse gestionnaire classique : l'inconscient comme forme résiduelle*

Pour l'essentiel de la littérature des sciences de gestion, **LRI est inclut dans LRC**, ce qui signifie que l'inconscient représente une part résiduelle d'ombre ou de mystère propre à chacun sans pour autant remettre en cause le primat du conscient. Il faut ici citer Lacan pour qui « la science (...) n'a pas de mémoire et oublie les péripéties dont elle est née quand elle est constituée, autrement dit une dimension de la vérité que la psychanalyse met là hautement en exercice » (Ecrits II, p. 235).

En économie, ce travail d'oubli a conduit à un behaviorisme d'autant plus important qu'il est inconscient. Une élève de Gary Becker, Shira Lewin (1996) citée dans de

<sup>62</sup> Ces termes reviennent fréquemment sous la plume des journalistes économiques. Le monde académique est sensiblement plus mesuré. Des articles de Finances parus depuis 2007 insistent cependant sur l'irrationalité, les dérives, sur le retour d'une difficulté théorique voire d'un refoulé (non reconnu comme tel, non élaboré et non théorisé) antérieur aux progrès indéniables de la modélisation mathématique de cette discipline des sciences de gestion.

<sup>63</sup> « Macroéconomie contemporaine » est le titre de l'ouvrage de 1979.

Swarte (2002) fait remonter au début du XX<sup>e</sup> siècle le choix fait par la science économique de privilégier l'observation des comportements plutôt que leur interprétation afin de ne pas « faire de psychologie ». C'était pourtant l'idée de Schumpeter, viennois et ami de Freud, dont les théories de l'entrepreneur ont fait la fortune de la High Tech américaine (Microsoft, Google, ...) mais dont l'intérêt pour l'inconscient a été oublié (cf. de Swarte & Amintas 2009). Pour reprendre notre référence à Freud (1896, 1905), cela reviendrait à considérer l'hystérie comme un phénomène purement neurologique au motif que la manifestation observable de l'hystérie se traduit par un dérèglement neurologique.

Dans la majorité des cas, les sciences de gestion sont plus prudentes que les sciences économiques et ne « refoulent » pas la question de l'inconscient. A la suite de la sociologie américaine et de Parsons (1949), elles ont préféré laisser « infuser » en leur sein ceux des concepts psychanalytiques qui semblaient les plus faciles à emprunter, laissant en quelque sorte en jachère ce terrain de recherche. Notre objectif est donc ici de reconsidérer ladite jachère et de s'interroger sur le caractère résiduel ou non de l'hypothèse de l'inconscient en sciences de gestion.

#### *D) L'hypothèse psychanalytique : l'inconscient détermine le conscient*

Comme le dit Freud (1917), « Le moi n'est *pas* maître dans sa *propre* maison ». Ainsi, pour Freud et plus encore pour Lacan, **LRC est inclut dans LRI**. Autrement dit, ce serait l'inconscient qui « commanderait » au conscient. Ce serait alors selon ce modèle que seraient construites les propriétés structurales du champ de la finance. Elles seraient modelées par l'agrégation des logiques inconscientes individuelles des traders, et plus généralement des professions financières qui sont souvent de nature sadique anale<sup>64</sup>, pour utiliser la terminologie freudienne. Notre hypothèse est celle de l'intersection féconde. En effet, dans le cadre de ce travail, nous ne posons pas encore la question de l'inclusion mais celle de **l'intersection entre LRI et LRC**.

En d'autres termes, dans le contexte de situations de gestion données, nous cherchons à mettre en évidence la nature des interactions entre le conscient et l'inconscient sans préjuger de la question théorique de savoir si LRI l'emporte ou non sur LRC. De ce point de vue, notre recherche peut être considérée comme expérimentale. C'est donc une réponse à ceux qui estiment que la psychanalyse n'est pas scientifique du fait de l'absence d'expérimentation. Mais c'est aussi une réponse aux positivistes qui, au

---

64 La relation entre l'analité et le maniement de l'argent est solidement établie par la clinique psychanalytique. Le fait que par ailleurs la nature de la relation qui s'établit entre la « communauté » financière et le reste de la société soit de nature sadique semble bien établi par des auteurs comme Lévy-Garboua, déjà cités. Par conséquent, le jeu avec leurs « fèces » qu'affectionnent les financiers d'un point de vue pulsionnel serait bien de nature sadique. Le stade sadique anal est considéré en psychanalyse comme le deuxième dans le développement de la sexualité de l'enfant. Il se déroule au cours de la deuxième et de la troisième année. Le centre de la satisfaction libidinale se déplace de la bouche à la muqueuse anale et l'évacuation intestinale devient l'objet de l'intérêt de l'enfant. Sous l'œil de ses parents qui le pressent de devenir propre, l'enfant apprend à maîtriser ses sphincters et développe la sensation d'avoir un certain pouvoir sur ses parents, notamment celui de les faire patienter, manifestant ainsi de l'agressivité à leur égard.

motif que l'inconscient n'est ni localisable ni mesurable, refusent de le prendre en compte<sup>65</sup>.

#### *E) Freud et Lacan face au positivisme*

Essayons de faire progresser la discussion en raisonnant sur 3 propositions A, B et C respectivement lacanienne, freudienne et positiviste.

- A (Lacan) : Le sujet de l'inconscient fait toujours passer son désir avant toute autre considération y compris dans le champ organisationnel.
- B (Freud) : L'acteur rationnel au sein d'une organisation compose toujours avec son désir afin de maximiser ses bénéfices tant primaires et conscients que secondaires et inconscients.
- C (Comte ou Fayol) : L'acteur rationnel au sein d'une organisation n'est jamais influencé par son inconscient

Proposition C : L'acteur rationnel au sein d'une organisation n'est jamais influencé par son inconscient

Il apparaît immédiatement que la proposition C, adossée à la tradition positiviste d'Auguste Comte (2001) n'est pas suffisant : aucun chercheur en gestion ne se risquerait à l'accepter car il lui serait aussi impossible de démontrer l'existence de l'inconscient que son inexistence. Il y a donc a priori indécidabilité, comme dans le cas du pari de Pascal. Nous devons alors nous focaliser sur les propositions A et B. Sont-elles indépendantes (dans ce cas, leur intersection est un ensemble vide) ? Existe-t-il un ensemble universel auquel elles pourraient conjointement appartenir ?

#### *F) Pas d'indépendance entre le sujet de l'inconscient et l'acteur des sciences de gestion*

Il apparaît aisément que A et B ne sont pas indépendants : le sujet de l'inconscient peut faire toujours passer son désir inconscient avant toute autre considération et se comporter en acteur rationnel composant avec son désir car les deux niveaux logiques, celui de l'inconscient et celui de la rationalité de l'acteur sont différents. Le contenu de l'intersection entre les deux ensembles A et B sera alors lié à la nature de l'arbitrage entre bénéfice primaire conscient en  $t_0$  et bénéfice secondaire inconscient en  $t_0$ . Comme le laisse entendre Lacan, en  $t_1$  *ex post*, la nature inconsciente de l'arbitrage

---

<sup>65</sup>Une loi mathématique repose à la fois sur une axiomatique en soi et sur la capacité de ladite loi à traduire une réalité. La psychanalyse n'est pas différente, sauf qu'elle ne considère pas la résistance à l'épreuve de la quantification comme une preuve. Son épreuve repose en effet sur le chiffre du langage (champ privilégié de la psychanalyse lacanienne) plutôt que sur le langage des chiffres, *ultima ratio* en sciences de l'ingénieur.

apparaît, ce qui n'était pas possible en t0. Le paradoxe sémantique n'est donc qu'apparent. L'acteur rationnel et le sujet de l'inconscient ne sont pas indépendants mais sous certaines conditions complémentaires.

Construire un « ensemble universel » au sein duquel pourraient agir le sujet et l'acteur est donc un travail de longue haleine pour lequel notre contribution est fatalement fort modeste. Mais l'observation de grandes organisations high tech telle que nous la pratiquons depuis 23 ans fournit des incitations à poursuivre et à approfondir, notamment en réfléchissant à la dimension clinique.

#### IV La question « pratique » de la clinique psychanalytique dans le champ organisationnel

##### *A) Le champ organisationnel*

Une clinique, c'est d'abord un lieu spécialisé dans la distribution de soins médicaux. C'est ensuite un lieu d'observation de malades. La psychologie clinique regroupe différentes spécialités à l'Université et entretient un dialogue parfois orageux avec la psychanalyse. La question de la clinique n'est en aucune manière simple en psychanalyse, a fortiori en psychanalyse lacanienne. A quoi peut alors ressembler une clinique dans le champ organisationnel ? Tentons d'apporter un soupçon de lumière.

Lacan avait été invité à donner une partie de son séminaire dans une faculté de Droit et non dans une faculté de Psychologie, encore moins une faculté de médecine. Même s'il était docteur en médecine, c'est beaucoup plus un théoricien et un « philosophe » qu'un clinicien. En revanche, nombre de ses élèves ont été de remarquables cliniciens, à commencer par Françoise Dolto<sup>66</sup>. Aujourd'hui, notre collègue Jean Benjamin Stora, doyen honoraire d'HEC, exerce aujourd'hui la fonction de psychanalyste psychosomaticien avec le même rang qu'un professeur de médecine à la Pitié Salpêtrière. Ayant avec Gilles Amado introduit la psychanalyse à HEC dans les années 80, c'est aujourd'hui un authentique clinicien, même s'il intervient surtout sur la clinique du manager<sup>67</sup>.

Dans le passé, la sociologie américaine s'était montrée plus ouverte que la sociologie durkheimienne. Avec Talcott Parsons (1937) en particulier, elle a naguère tenté une synthèse entre Freud et les sciences sociales (de Swarte & Amintas, 2009). Nous avons eu aussi la surprise de découvrir ou plutôt d'exhumer un texte de Grémion (1992) dans lequel les travaux classiques de Michel Crozier (1963) sur « le phénomène bureaucratique » sont rapprochés de la psychanalyse organisationnelle. L'auteur écrit : « nous parlons d'une « clinique » et le terme « analyse » doit être compris comme

---

<sup>66</sup> L'introduction de la psychanalyse à Paris VIII après Mai 68 a donné lieu à des tensions très vives. Aujourd'hui encore, l'Université de Rennes 2 et son département de Psychologie sont presque seuls en France à « garder le temple » lacanien, dans une université d'ailleurs souvent à l'avant-garde de mouvements de contestation radicaux, notamment chez les étudiants.

<sup>67</sup> Par exemple lors du séminaire du groupe parisien de l'Institut Psychanalyse et Management que nous avons animé à l'automne 2011.

« psychanalyse organisationnelle ». On peut par exemple observer la relation entre un cercle vicieux de dysfonctionnement et le comportement compulsif et répétitif d'un névrosé ». A notre connaissance, cette intuition psychanalytique d'un Croziérien est restée sans suite 68 : pas de clinique organisationnelle du côté de la sociologie des organisations par conséquent.

Si notre recherche ne perd jamais de vue ce qu'elle doit aux sociologues et à la théorie des organisations, elle se voudrait aussi « clinique » au sens de Foucault (1963, 1966, 1969), c'est-à-dire attentive non pas ici à une archéologie du regard médical mais plutôt à une sorte d'archéologie du regard managérial. Cette archéologie est aussi, il faut le souligner, au principe de la clinique psychanalytique qui, à partir de signifiants épars ou de bribes de mots cherche à reconstituer une vision d'ensemble de la dynamique de l'imaginaire.

Enfin en gestion, sur un plan plus méthodologique, la clinique du non-dit dans les discours managériaux a été investiguée par Savall & Zardet (in de Swarte 2001, p. 203). Pour eux, le rôle du non-dit dans la méthode de diagnostic socio-économique qu'ils utilisent est d'abord de compléter l'expression des acteurs, en modifiant les représentations individuelles et collectives. Le travail sur le non-dit comporte aussi un enjeu spécifique, celui d'alerter les acteurs de l'organisation sur leurs *datas*, tabous et contentieux. Pour nous, Il peut s'agir bien sûr d'un non-dit à caractère stratégique ou organisationnel auquel cas l'arme du chercheur en sciences de gestion réside dans sa connaissance des paramètres fondamentaux de l'organisation étudiée et dans sa capacité à mettre en place un dispositif de recherche de nature à faire émerger les ambiguïtés ou les contradictions d'un discours managérial. Mais il peut aussi s'agir de l'écoute et de l'analyse de non-dits exprimant par exemple l'ambiguïté d'une réorganisation ou d'un changement stratégique. Le chercheur devra alors prendre en compte la forme du discours managérial (lapses, hésitations, temps morts, agacements...). On pourra alors soit proposer une interprétation de type psychanalytique renvoyant les acteurs à leur problématique inconsciente individuelle soit utiliser la méthode socio-économique préconisée par Savall et Zardet dans le but de modifier les représentations individuelles ou collectives.

Au total, les sociologues se sont plutôt détournés du sujet de la clinique, à l'exception notable des travaux de Gaulejac qu'il faudrait approfondir, mais qui n'est de toute évidence pas lacanien. Foucault (1966, 1969) est au final plus clinicien dans son art de manier le scalpel du discours que dans ses études empiriques, pour l'essentiel historiques ou archéologiques. En gestion, Savall et Zardet sont les seuls à notre connaissance à avoir cherché à faire converger leur méthodologie avec une forme de clinique psychanalytique. Il faut donc demeurer prudent sur cette question de la clinique organisationnelle car elle est un point aveugle de l'articulation entre

---

68 Pourtant, si la lecture de Crozier (1977) nous a autant marqué que celle de Bourdieu (1979, 1980) ou Touraine (1965, 1974), c'est sans doute Crozier qui s'est le plus fermement opposé à toute interrogation de la sociologie sur la psychanalyse. Touraine assez explicitement (1984), Bourdieu plus implicitement (1979, 1997) dialoguent avec elle tant la place qu'elle occupait dans les années 70 et 80 a été grande.

psychanalyse et gestion. C'est une sorte d'asymptote où les deux « rationalités », celle de l'inconscient et celle de l'organisation s'effleurent plus qu'elles ne dialoguent.

### *B) Une démarche « clinique »*

La clinique et la psychopathologie psychanalytiques sont étudiées en 58 pages par Assoun (1997) et il serait vaniteux de résumer abruptement un tel travail. Afin cependant de clarifier ce qu'on entend par là, suivons Assoun quand il nous dit que la clinique freudienne ne consiste pas seulement ni même principalement à étudier des « cas » (p. 299-304), ce qui la différencie au moins de la médecine ou de la méthode des cas révéralée à Harvard. Il ne s'agit pas en psychanalyse clinique d'illustrer une théorie par un cas clinique ou inversement de généraliser à partir d'un cas, même si une partie de la démarche de Freud (1916) est de cette nature. Une partie seulement l'est car l'essence de la clinique psychanalytique réside dans sa nature transférentielle. Le symptôme est vivant et se transforme au fur et à mesure que la relation entre l'analyste et l'analysant mûrit. Si on cherche une analogie, ce pourrait être celle du ressort où on reste sur un même axe vertical sans jamais revenir au point initial. On peut ainsi parler d'une structuration dynamique qui est aussi une dynamique de la structuration. On est donc loin d'un tableau clinique qui figerait une relation de nature transférentielle. Qu'on nous pardonne une analogie comptable un peu simpliste mais la clinique psychanalytique c'est à la fois un bilan (une photographie statique du patrimoine à un instant t) et un compte d'exploitation (un chiffrage d'un processus d'entreprise dynamique). Au travers de cette analogie, on comprend mieux pourquoi nous avons depuis longtemps pris nos distances vis-à-vis de la psychosociologie. Notre clinique de l'entreprise ne veut pas privilégier les dysfonctionnements du « facteur humain » comme le fait Christophe Dejourns (1995) mais veut réintroduire de l'humain dans les réalités d'entreprises telles que les budgets, les systèmes de gestion, les structures organisationnelles. Dis autrement, nous ne considérons les fondamentaux de la gestion ni comme des objets fétiches (la marge opérationnelle par exemple) ni comme des instruments de domination symbolique au service d'un management désincarné.

Tel était le sens de notre analyse de 2002 (in *Gestion* 2000 p. 6).

*« L'axe de recherche de psychanalyse appliquée aux organisations le mieux développé est celui des dysfonctionnements des processus de décisions managériaux (Kets de Vrie, Zaleznik). En effet, on a là un cadre méthodologique intéressant : le dispositif clinique est celui de la psychanalyse (situation duale, transfert, responsabilité individuelle). L'objet d'étude porte généralement sur le leadership et les processus de décision. Il s'agit alors d'une situation expérimentale validée par le fait que des cadres d'entreprise se « prêtent au jeu » car un objet d'étude des sciences de gestion, le décideur, accepte de partager son pouvoir de décision avec une tierce personne placée en position d'analyste ».*

En 2011, cette approche clinique a été précisée (de Swarte, 2011, p. 339)

*« Le mode de raisonnement analogique joue un rôle appréciable, comme c'est le cas dans la clinique psychanalytique. Ce mode de raisonnement a un statut généralement considéré comme*



*relevant plutôt du champ littéraire ou artistique que de celui des sciences ». (...) Pourtant Descartes a défendu la validité de la construction analogique car pour lui la physique et la biologie ne sont méthodologiquement rien que des métaphores des mathématiques. L'essentiel des concepts des sciences sociales est d'ordre métaphorique. Ainsi, le père de la sociologie française, Emile Durkheim (1893), imité plus tard par le théoricien du management Mintzberg (1976), étudiera la division du travail, c'est à dire l'opération mathématique abstraite cherchant à considérer comment répartir une quantité de travail donnée  $Q$  parmi une masse de travailleurs  $T$ , ce qui donne un rapport  $Q/T$ , très élevé dans les pays industriels et bas dans les sociétés traditionnelles.*

D'un point de vue « clinique », le chapitre de ce mémoire d'HDR traitant de France Télécom, infra va dans le même sens et développe des points traités dans le présent chapitre sous un angle plus théorique. Au total, on peut à notre sens parler de clinique dans le champ organisationnel s'il y a du transfert d'une part et des métaphores ou des métonymies d'autre part. Le fait d'établir des rapports comme le fait tout un chacun en calculant un ratio s'avère aussi avoir une valeur heuristique. On verra plus loin dans ce mémoire comment.

## Conclusion

Les organisations high tech sont des temples de la rationalité technicienne desquelles s'échappe parfois une évidente irrationalité. Parier que l'inconscient y est pour quelque chose est donc raisonnable et pour tout dire rationnel. On l'avait mis à plat en 2002. Depuis, il a été tenté (à partir de Gödel et Lacan) de contribuer à construire un raisonnement qui dépasse le probabilisme de Pascal. L'idée serait de « contraindre » les positivistes à déconstruire leur positivisme. Notre expérience de l'organisation high tech montre que c'est en pratique très difficile.

Il faut maintenant poser la question théorique de fond : celle du « sujet du management », complément indispensable à nos yeux à celle de « l'acteur » et de sa rationalité limitée. Cette dernière question a surtout été posée par la sociologie des organisations (Crozier, 1977) à la suite de la lecture que celui-ci a fait des travaux de March et de la complicité qui s'est instaurée entre eux (Crozier in Godelier 2003 pp. 145-147). On peut considérer que ce sont désormais des acquis de la recherche en gestion. La question du sujet, elle, reste assez peu étudiée en gestion.



## Chapitre IV

### Recherche en gestion et psychanalyse : la question du « sujet » du management

#### *Introduction*

La psychanalyse est assez clairement remise en cause depuis une vingtaine d'années au sein des facultés de psychologie, tout particulièrement la psychanalyse lacanienne. La psychologie cognitive ou les neurosciences ont en effet pour elles de proposer des protocoles de recherche conformes à ce qui se pratique dans la plupart des autres champs de recherche. Du même coup, ces disciplines psychologiques nouent plus facilement un dialogue avec par exemple la recherche en économie, en systèmes d'informations ou bien sûr la recherche en médecine ou en psychiatrie pour ce qui concerne les neurosciences. Mais un mouvement symétrique de diffusion voire d'infusion de la psychanalyse dans de nombreux champs intellectuels est par ailleurs observable. La question est donc de savoir ici si la recherche en gestion peut bénéficier de cette diffusion/infusion, notamment quant à la question de l'articulation entre l'individu et l'organisation ou plus précisément de la place du sujet et de son imaginaire dans les structures organisationnelles.

Le plan du chapitre sera le suivant. On s'attachera tout d'abord à poser la question du sujet et de la subjectivité d'un point de vue historique, la manière dont la recherche en gestion traite ou non cette question étant le produit de cette histoire. On traitera ensuite des réponses apportées en particulier par Armand Hatchuel (in David, Hatchuel et Laufer, 2001) qui a cherché à « refonder » les sciences de gestion en transférant dans ce champ le concept avant tout sociologique d'action collective. Dans la mesure où nous cherchons dans ce travail d'HDR à « réincarner » et peut être à réenchanter un acteur sociologique quelque peu désabusé, en tout cas pas désirant, il sera ensuite question de l'articulation entre la gestion et la psychanalyse organisationnelle dans le monde et en France, sur la base de travaux qui nous ont semblé significatifs. Nous mettrons ensuite en perspective nos travaux depuis la thèse de 2002.

#### *I Un point historique : quel statut pour le « sujet » en gestion*

Le terme de sujet est aussi polysémique que polémique. Du sujet du Roi au sujet du désir lacanien, il existe un abîme sur lequel on va tenter d'apporter un éclairage du

point de vue des sciences de gestion. On remontera tout d'abord aux origines, le *subjectum* latin avant de revisiter le sujet du « contrat de travail » féodal. Après la Révolution française, le « sujet » disparaît, pour d'évidentes raisons républicaines pour être remplacé par l'individu. La science économique s'attache à clarifier sa vision de cet « individu ». On peut, avec Raymond Boudon (1977), distinguer un *homo oeconomicus* mû par son intérêt économique individuel et un *homo sociologicus* au spectre bien plus large dont Max Weber et dans une moindre mesure Durkheim (1895) furent probablement les théoriciens les plus avisés. Nous sommes là à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ou au début du XX<sup>e</sup>, à l'époque de Freud qui, à maints égards, reste à l'écart des grands débats qui agitent le monde économique et social. Tout occupé à s'auto-analyser et à construire une théorie de l'inconscient sur la base de l'écoute neutre et bienveillante des hystériques et des névrosés, il ne se pose pas la question dans les mêmes termes que les autres et se borne à indiquer que le moi (de l'individu) n'est pas maître dans sa propre maison. Cette partie traitera ensuite de l'acteur en sciences de gestion tel qu'il est définit aujourd'hui par Hatchuel & al. (2001). Nous chercherons ensuite à montrer que cet acteur sans pulsion et sans imaginaire qu'affectionnent les sociologues nous semble trop désincarné et que réintroduire le sujet clivé de Lacan, clivé parce que désirant complète utilement l'analyse et peut donner à la gestion une profondeur qui, trop souvent lui manque, tiraillée comme elle l'est entre le droit, l'économie et la sociologie.

On pourrait ironiser en posant la question suivante « du sujet du statut des sciences de gestion au statut du sujet en sciences de gestion ». Mais le but d'une HDR n'est pas d'être pédant mais au contraire de communiquer entre pairs sur des résultats de recherche. Le jury le sait, la question qui s'est très vite posée aux jeunes sciences de gestion lorsqu'elles ont investi le champ académique a été celle de leur statut par rapport aux disciplines établies, en particulier le droit et les sciences économiques. C'est ce que nous entendons par « le sujet du statut des sciences de gestion ». Notre hypothèse est la suivante : confrontées à de très réelles difficultés de positionnement scientifique, les sciences de gestion n'ont pas eu d'autre solution que d'oblitérer dès l'origine la question du statut du sujet en sciences de gestion. Il leur est en effet apparu prudent, voire nécessaire, de considérer que cette question avait déjà été réglée notamment par des sciences juridiques mais aussi, c'est particulièrement le cas en finances, par les sciences économiques.

#### A) *Le subjectus latin : un oubli des sciences de gestion*<sup>69</sup> ?

Le statut du sujet pose problème aux sciences de gestion. En effet, celles-ci se veulent sinon normatives du moins objectives alors que le terme de sujet est étroitement lié à la question de la subjectivité. L'étymologie elle-même est ambiguë. En latin, sujet vient de *subjectum*, ce qui est subordonné alors que subjectif tire son origine du bas latin *subjectivus* qui signifie placé dessous. Les fondements du droit tant romain que français reposent ainsi sur une distinction entre l'objectif et le subjectif dans laquelle le

---

<sup>69</sup> On avait d'abord écrit « refoulé » à la place d'oubli mais ce dernier terme a le mérite de ne pas clore le débat avant de l'entamer.

sujet occupe par construction une position seconde. Or, la filiation entre les sciences juridiques et les sciences de gestion a historiquement impliqué que les secondes considèrent comme acquise la définition du sujet consacrée par les premières. Tout l'intérêt de la rupture épistémologique lacanienne repose sur un renversement de perspective dans lequel le subjectif prime sur l'objectif. Précisons immédiatement que cette rupture n'est qu'épistémologique. En effet, alors que la Loi occupe une place essentielle dans le dispositif théorique lacanien, ce serait commettre une grave erreur d'interprétation que d'attribuer à ce psychanalyste une surestimation du rôle du sujet<sup>70</sup>. Avant de montrer dans quelle mesure la définition lacanienne du sujet à une valeur heuristique en sciences de gestion, il nous faut tout d'abord passer en revue les définitions du sujet que les sciences de gestion utilisent fréquemment à leur insu, ou plus exactement de manière non consciente. Notre propos consiste donc en quelque sorte à subjectiver les sciences de gestion dans le but de les rendre plus objectives (Girin, 1986).

### *B) Du subjectus à l'homo oeconomicus*

D'un point de vue factuel, les sciences de gestion se sont développées en France dans les années 60 sur la base du constat d'un retard sur les États-Unis tant dans le champ académique que dans celui des organisations. L'ardente obligation de construire une discipline académique nouvelle a induit une primauté de l'action sur la réflexion. Notre propos consiste par conséquent à réinterroger l'origine des sciences de gestion, à élucider en quelque sorte leur scène primitive. La méthode la plus rigoureuse s'avère être la méthode historique. Nous tenterons de montrer comment, depuis les premières formes de contrat de travail du monde féodal jusqu'à l'hypothèse de la rationalité limitée, les sciences de gestion, notamment dans ce qu'elles ont refoulé de leur propre histoire, ont édifié une conceptualisation pour une part implicite du rôle du sujet dans l'organisation qui appelle aujourd'hui une explicitation.

#### *a) L'assujettissement comme forme stabilisée du contrat de travail au Moyen Âge*

Les historiens médiévistes ont bien mis en évidence la complexité du statut du sujet dans le monde féodal. À l'inverse, la doxa néo-marxienne, adossée à une philosophie de la libération de l'homme au travail, a soutenu la thèse du salariat comme forme moderne du servage. Cette doxa est encore très présente dans les grandes entreprises européennes, notamment dans la littérature critique du management, et laisse entendre qu'aujourd'hui encore, le sujet dans l'organisation serait simplement assujéti. C'est un point de désaccord important entre les travaux de Christophe Dejours et notre recherche sur lequel on reviendra plus loin.

Dès le Moyen Âge, l'assujettissement apparaît comme une forme de stabilisation du contrat de travail visant à préciser les droits et les devoirs de chaque partie

---

<sup>70</sup> Un des objectifs importants de notre travail consiste à montrer que ce qui est central dans le champ de la psychanalyse lacanienne est la tension entre la loi et le sujet. Par analogie, dans le champ des organisations, au-delà de la tension croziérienne entre l'acteur et le système, nous voudrions poser les jalons d'une réflexion dans laquelle l'hypothèse de l'inconscient soit sérieusement prise en compte.

contractante. Le serf a certes beaucoup de devoirs et peu de droits mais comme l'a souligné Tocqueville, c'est beaucoup plus la crise du contrat de travail féodal que sa nature intrinsèque qui provoquent sa remise en cause au XVIII<sup>e</sup> siècle. L'assujettissement du serf le définit comme sujet limité<sup>71</sup>, mais sujet quand même. L'homo juridicus est donc la première forme que prend le sujet dans le monde universitaire, au fur et à mesure que celui-ci se détache de la théologie. Ce processus de détachement sera long, depuis la fondation de la Sorbonne au XII<sup>e</sup> siècle jusqu'à sa laïcisation au XVIII<sup>e</sup>.

*b) l'homo oeconomicus comme figure idéal typique du « sujet » de la science économique au XIX<sup>e</sup> siècle*

Avec Walras au XIX<sup>e</sup> siècle, le subjectus, héritier d'une longue tradition juridique va voir se développer un concurrent : l'homo oeconomicus, définition implicite du *sujet de l'économie* mieux adaptée aux exigences de flexibilité induites par les transformations de l'économie et des entreprises<sup>72</sup>. L'homo oeconomicus est en effet un axiome contestable de la science économique dont la validité épistémologique devrait se mesurer à l'aune des résultats que cet axiome permet de produire. Sa valeur paradigmatique repose, comme pour tout axiome, sur sa capacité à énoncer ses propres limites, à permettre l'observation des comportements de « sujets économiques » et enfin à prédire les comportements futurs. Le cœur du modèle de Walras repose sur l'hypothèse que chaque producteur et chaque consommateur cherchent à maximiser leur utilité. Cette dernière s'exprime notamment par des fonctions de production et de consommation dont la principale vertu est d'être quantifiables. Assurément, le paradigme de l'homo oeconomicus produit des résultats sous formes de modèles économiques le plus souvent quantitatifs, au demeurant assez peu utilisés dans les entreprises car jugés trop abstraits. Les modèles mathématiques sous-jacents sont complexes, l'objectif poursuivi par le chercheur consistant le plus souvent à identifier là où les structures mathématiques se rapprochant le plus possible des propriétés formelles de l'objet économique étudié.

Comme le dit Godelier (2000), « la démarche de recherche en gestion paraît avoir été durablement marquée par les anciennes relations avec les sciences économiques. La gestion a longtemps dû lutter pour s'affranchir de leurs méthodologies. Parce qu'elles y étaient rattachées, institutionnellement et théoriquement, jusqu'aux années 1960, les sciences de gestion ont logiquement été marquées par l'épistémologie positiviste classique qui domine alors l'économie ».

De surcroît, la référence à l'homo oeconomicus exclut du dispositif théorique la prise en compte de la subjectivité. Elle se méfie aussi de l'étude des comportements économiques, préférant observer le lieu sur lequel une partie et une partie seulement desdits comportements s'observent : le marché. Certes, le réductionnisme est

---

<sup>71</sup> L'analogie avec la rationalité limitée n'est bien sûr pas innocente.

<sup>72</sup> voir aussi Roth 2011, un ancien cadre supérieur de France Télécom sur la question des relations entre Psychanalyse et Economie.

nécessaire à une démarche rigoureuse mais limiter l'économie à l'observation des comportements marchands relève de l'impasse épistémologique.

Il y a là en quelque sorte un renoncement puis probablement un refoulement originel par la science économique d'une question qu'elle ne saurait résoudre sans risquer de remettre en cause son statut de science. On peut dès lors se demander de quel prix théorique se paye un tel refoulement<sup>73</sup>.

Résumons-nous. Les sciences de gestion ont largement « oublié » l'histoire du sujet au travail depuis Rome et laissé aux économistes walrasiens *l'homo oeconomicus*. Elles s'accommodent soit d'un silence éloquent sur la question du sujet soit s'en remettent à l'impressionnante liste de travaux que les sociologues ont consacré à l'acteur au travail. Reste à regarder non pourquoi mais comment la théorie de la rationalité limitée (de l'acteur) est préférée par les gestionnaires à celle du sujet divisé.

### C) *L'homo sociologicus et l'organisation*

Il est naturel que la recherche en gestion privilégie le collectif sur l'individuel, l'acte de management ayant par définition une nature collective. Avec Durkheim (1895), on a pu admettre qu'il fallait pour séparer la science sociale naissante de la philosophie ou de la théologie « traiter les faits sociaux comme des choses ». Dans un texte bien moins connu que sa théorie comportementale de la firme March (1991) cite certes Durkheim mais insiste surtout sur le rôle de l'histoire dans la compréhension des organisations. Or, Durkheim n'avait pas, contrairement à Weber, de réel appétit pour l'histoire. Pour ce qui concerne ce travail, penser les organisations comme des produits de l'histoire ne nous pose pas de problème (Godelier 2003), bien au contraire, comme plusieurs articles écrits depuis 2005 le montrent. Reste qu'il faut bien que cette histoire s'accomplisse au travers de sujets et pas seulement d'acteurs dont on présuppose la rationalité. On doit admettre que l'irrationalité, certes heureusement limitée, est aussi une composante de la vie des organisations<sup>74</sup>.

### D) *La rationalité limitée au travers des travaux d'Hatchuel : l'acteur collectif plutôt que le sujet individuel*

---

73 L'histoire est en effet parfois tragique parfois ironique. Que serait-il arrivé si le milieu intellectuel viennois dans lequel évoluaient Freud et Schumpeter n'avait pas disparu en même temps que l'Empire austro-hongrois au début du XX<sup>e</sup> siècle ? Il est en tout cas clair que Schumpeter se posait la question de l'inconscient. Nous renvoyons pour cela le lecteur à notre travail de 1998 publié dans le *Journal of Managerial Psychology*.

74 Aujourd'hui, la sociologie est somme toute bien considérée dans « nos » écoles d'ingénieurs : Christian Licoppe à Telecom ParisTech ou Armand Hatchuel à Mines ParisTech par exemple. Mais le premier travaille surtout sur l'ethnographie des TIC et le second sur les processus d'innovation ou l'épistémologie des sciences de gestion. Or, notre recherche porte sur des structures (qui peuvent être collectives mais pas toujours) et ces structures comportent a minima des « supports » ou si l'on préfère des « particules élémentaires », pour reprendre une expression de Michel Houellebecq, au demeurant ingénieur agronome. Nous entendons donc montrer qu'on ne peut pas évacuer aussi facilement que le voudrait la sociologie la question du sujet et de sa division.

Les gestionnaires se sont donc tournés vers les sociologues pour tenter d'élaborer un modèle de l'acteur collectif. Ainsi, Hatchuel (2005 p. 42) rédige cinq propositions pour une épistémologie de l'action collective. Retenons en deux en rapport avec ce travail, celle qui concerne l'action collective comme énigme de recherche centrale et celle selon laquelle les modèles de l'action peuvent être définis grâce à des opérateurs axiomatiques.

*a) En gestion, l'action collective comme énigme de recherche centrale*

Le concept qui appelle ici des éclaircissements est celui d'action collective. La réflexion d'Hatchuel s'appuie notamment sur des travaux philosophiques ou sociologiques (Durkheim, Foucault, Lyotard,...) mais ne comporte pas de référence à la psychanalyse, encore moins à Lacan. Il est vrai que Foucault (Eribon, 1991), dans ses oeuvres de jeunesse, s'est longuement interrogé sur la psychanalyse pour ensuite s'en désintéresser. Pour ce qui concerne Durkheim et plus généralement la sociologie française et le « rationalisme sorbonnard », la psychanalyse est un problème, même si en fin de carrière, Lacan fut autorisé à enseigner en Sorbonne.

En d'autres termes, à la différence d'un Talcott Parsons (1937), ne pas poser la question de l'inconscient est préférable pour la plupart des sociologues français, même si la question est posée par Touraine (1984) et taraude parfois Bourdieu (1979) quand il parle par exemple d'un mystérieux mécanisme « d'intériorisation de la probabilité objective » (d'échec à l'université pour les fils d'ouvriers) dont on est en droit d'interroger les modalités psychologiques. Nous sommes dès lors confrontés à une difficulté : d'une part, une question clé pour la psychanalyse lacanienne est celle du sujet. D'autre part, pour la sociologie et le courant au sein des sciences de gestion qui s'appuie sur elle, seule l'action collective importe. Nous sommes donc apparemment confrontés à une impasse théorique, la seule ouverture qui subsiste étant que l'action collective est définie par Hatchuel (2001) comme une énigme de recherche centrale, ce qui laisse malgré tout la question ouverte. Regardons maintenant si la quatrième hypothèse d'Hatchuel peut contribuer à nous faire sortir de cette impasse.

*Il n'est donc pas anodin que la distinction entre théorie économique et théorie sociologique s'organise en opposant deux opérateurs distincts de conception de l'action. Chacune de ces visions ne se définissant que par un seul opérateur de conception de l'action, respectivement les « savoirs » ou les « relations » L'individualisme propre à la pensée économique conduit à concevoir l'action comme l'exercice d'un savoir « privé » (sur soi, sur autrui, ou sur les choses) ; à l'inverse les traditions sociologiques pensent l'action comme l'expression d'un lien ou d'une « relation » (de soi à soi, aux autres ou aux choses). Les sciences de gestion, on l'a vu, ont toujours mêlé ces deux visions : elles devaient penser à la fois les savoirs nécessaires à la construction d'outils de gestion et d'autre part la formation de « structures », c'est-à-dire, de relations de dépendance ou de complémentarité (Hatchuel, 2001).*

*b) Les modèles de l'action (en gestion) peuvent être définis grâce à des opérateurs axiomatiques*



Nous nous sommes basés sur un texte en Anglais, ce qui implique que les difficultés de traduction sont patentées. Le terme de sujet, qui est crucial pour nous, occupe une place importante en ce qui concerne la définition des opérateurs de relations sans que pour autant un sens clair se dégage ni en anglais ni en français. Retenons cependant que le sujet constitue pour Hatchuel un opérateur axiomatique de premier plan et que le relatif manque de clarté du texte est une invitation pour le chercheur à poursuivre la réflexion.

Notons aussi que le sujet constitue un élément clé pour chacun des types d'opérateurs. Dans le cas des opérateurs de relations, ce sont les différenciations qui définissent le sujet alors que dans le cas des opérateurs de connaissance, les émotions, sens, les gestes, les symboles... Sont des « moyens » (means) qui définissent le sujet. On peut donc en première analyse affirmer avec Hatchuel que le sujet constitue un opérateur axiomatique essentiel tant dans le champ des sciences économiques (opérateurs de connaissance) que dans le champ de la psychologie et la sociologie (opérateurs de relations). Afin d'établir un pont avec les travaux d'Hatchuel, nous pouvons donc reformuler notre question de recherche de la manière suivante : « le sujet peut-il être lui aussi considéré comme un *opérateur axiomatique* pour ce qui concerne les modèles de l'action en sciences de gestion ? ».

*E) La psychanalyse peut-elle compléter la vision de l'action collective en gestion d'Hatchuel ?*

A ce stade du raisonnement, il n'est pas question de « rupture épistémologique », ce qui serait assurément mal perçu par les lacaniens orthodoxes. On se demande simplement si la prise en compte du clivage interne qui est au principe de la définition psychanalytique du sujet peut être utile ou non en gestion afin de compléter une vision de l'action collective qui n'intègre pas l'imaginaire dans son axiomatique. De manière plus précise, le *sujet clivé*, au sens où Lacan le définit, peut-il être considéré comme un opérateur axiomatique décisif pour ce qui concerne les modèles de l'action en sciences de gestion ?

La réponse du lacanien Joël Dor (1985 p. 338) est la suivante. « *Alors que Descartes tire argument de l'expérience du rêve comme la preuve la plus évidente de l'incertitude de nos connaissances, Freud en arrive à la conclusion inverse : plus le rêve nous fait douter, plus le doute confirme quelque chose de vrai.* » On s'est permis de citer un peu longuement Dor car il expose clairement les termes du débat philosophique. Comme toutes les « sciences », la gestion est « naturellement » cartésienne et anti-freudienne. L'objet des manuels de management est de traquer le doute et l'erreur et certainement pas de dire aux managers d'accorder du crédit à leurs rêves. L'imaginaire et le rêve ne sont pas des variables clés du management. Pourtant, et que l'on nous pardonne d'être quelque peu trivial, les grandes *success stories* américaines (Microsoft, Facebook, Apple) sont toutes le produit de rêves d'étudiants, même si le mythe du garage californien doit être questionné. Le fondateur de Facebook doute de sa capacité de séduction auprès des filles et invente un réseau d'amis médiatisé par un ordinateur. Le fondateur d'Apple doute du système d'exploitation de Microsoft et crée le sien, conforme au

rêve d'une informatique intuitive et aussi transparente que possible, etc...C'est bien ce que dit Freud : plus le rêve nous fait douter, plus le doute confirme quelque chose de vrai.

### *Conclusion*

L'objectif de cette difficile et délicate première partie était de tenter de montrer la pertinence du terme de « sujet » en sciences de gestion par rapport à celui d'acteur. Ceux de nos travaux qui y font référence sont : de Swarte (2001 et 2002), de Swarte et Amintas (2008 et 2009) en particulier, même si ce mémoire d'HDR a été l'occasion de retravailler la question plus en profondeur. Les références précises de nos travaux figurent en note de bas de page ci-dessous<sup>75</sup>.

Mais puisque le sujet importe en gestion, il faut maintenant se focaliser sur un « attribut » singulier de ce sujet : il a un imaginaire. Cet imaginaire est étudié par la recherche en psychanalyse organisationnelle. C'est en effet dans ce type de différence avec la sociologie des organisations, focalisée sur l'acteur que réside une originalité du présent travail d'HDR.

## *II Recherche en gestion et psychanalyse : position du problème*

### *A) Une recherche regroupant plusieurs centaines de chercheurs dans le monde et une grosse cinquantaine en France*

Nous préférons parler ici d'un nombre limité de chercheurs travaillant effectivement sur la champ de la psychanalyse organisationnelle. Nous excluons de notre estimation les psychanalystes s'interrogeant marginalement sur l'organisation tout comme nous excluons les spécialistes des organisations évoquant ponctuellement l'inconscient ou un concept psychanalytique. Le cœur du problème est en effet **l'articulation** de la théorie des organisations et de la psychanalyse et la construction d'une recherche tant théorique qu'empirique et clinique.

Dans sa *bibliography in the making* de l'étude psychanalytique des organisations, Sievers (2007) compte environ 800 chercheurs dans le monde sur le sujet. Mais une telle évaluation semble optimiste. En effet, Sievers compte par exemple des

---

75 SWARTE. (de) T., (2001), (dir.) *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, l'Harmattan, Paris, 364 p. Rédaction de l'introduction p. 19-25

SWARTE (de) T. (2002), (éd.) « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : une perspective psychanalytique et managériale », *Gestion* 2000, Mai-Juin, rédaction de l'introduction p. 27-32.

SWARTE T. (de) & AMINTAS A. (2006), "Values and Management Knowledge : From an Epistemological Problem to a Genealogical Response", Workshop "Moral Foundations of Management, EIASM, European Institute for Advanced Study in Management, ESSEC, Cergy-Pontoise, October 13-14.

SWARTE (de) T. & AMINTAS A. (2008), « Le discours du contrôle de gestion comme souci de l'Autre », in BARTH Isabelle, *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, l'Harmattan, collection Imp@cts des Nouvelles Technologies, Paris, p. 101-115.

psychanalystes comme Assoun qui ne travaillent pas du tout sur les organisations. Sur les 3000 références recensées, toutes ne sont pas consacrées au thème de la psychanalyse organisationnelle. On ne compte probablement que quelques centaines de chercheurs dont l'activité principale est de travailler sur ce sujet. De la même manière, il faut vraisemblablement considérer 1000 à 2000 références plutôt que 3000. Ce n'est cependant pas négligeable pour un champ de recherche âgé d'une quarantaine d'années. Les premiers travaux de Mendel sur la socio-psychanalyse remontent en effet à 1968, ceux de Kets de Vrie sur « psychanalyse appliquée et comportement au travail » à 1980. Certains travaux traitent beaucoup plus de psychanalyse que d'organisation et inversement. Il semble donc raisonnable de considérer que cette question de recherche est une « niche » de la théorie des organisations. Mais une niche de qualité car ceux qui s'y trouvent ont l'obligation de maîtriser deux champs complexes et non connexes : celui de la psychanalyse et celui des organisations.

L'interrogation de Google Scholar sur « Organizational Psychoanalysis » ne fait apparaître que 41 occurrences dont 26 depuis une dizaine d'années. C'est vraiment peu et renvoie aux questions habituelles sur les limites de l'algorithme de Google qui considère que le nombre d'occurrences d'un site est le critère de recherche le plus pertinent (Racine, 2010). La plupart des auteurs sont fort logiquement affiliés à la société internationale de psychanalyse organisationnelle ISPSO<sup>76</sup>.

Parmi les 41 occurrences du terme « Organizational Psychoanalysis », on note en particulier les travaux de Hirschhorn (1993) sur la « psycho dynamique des organisations », ceux de Sievers (1999) sur « l'organisation psychotique », ou ceux d'Arnaud (2007) réinterrogeant le travail socio-psychanalytique de Gérard Mendel publié dans les années 70. Gilles Amado a dès 1995 défendu face à Eliott Jaques la pertinence de la psychanalyse dans le champ organisationnel. Il est utile de rappeler ici les termes du débat, comme nous l'ont suggéré les rapporteurs de cette HDR. Jaques considère qu'il faut traiter avec attention les structures organisationnelles, ne pas trop se focaliser sur les systèmes de management autorégulés et ne pas abuser des interprétations en termes de comportement organisationnel. Amado est d'accord avec lui sur ces points. Mais ce dernier poursuit en argumentant que le rejet de la psychanalyse appliquée par Jaques est probablement lié à sa vision des organisations, avec laquelle il est en désaccord. Il propose ensuite, et ce sera l'objet de nombreuses publications, de décrire les différentes manières d'utiliser la psychanalyse en contexte organisationnel. Ainsi, en 2009, Amado s'interroge sur « l'emprise et le dégagement dans les organisations et les relations de travail ».

En France, les travaux portant explicitement sur l'articulation entre la psychanalyse et le management se font surtout dans les écoles de management. Ce n'est pas le lieu de s'interroger ici sur les raisons d'un tel phénomène mais il semble bien que les travaux canadiens pionniers de Kets de Vries et Miller (1984) à l'université Mc Gill pour le premier et HEC Montréal pour le second sur « l'entreprise névrosée » n'aient pas laissés indifférents les formateurs des futurs cadres supérieurs. Gilles Amado à HEC

---

<sup>76</sup> <http://www.ispso.org/>

(1974), Nicole Aubert (1991, 2003) à l'ESCP, Gilles Arnaud (2001, 2002, 2003, 2004, 2007) à l'ESC Toulouse, Eric Faÿ (2000, 2004, 2011) à l'EM Lyon, Loïck Roche (1995) à EM Grenoble) en sont les figures emblématiques.

Les facultés de gestion sont restées globalement prudentes, même s'il faut noter l'intérêt et le soutien apportés à ce type de recherche en sciences de gestion par Jean-François Chanlat (thèse de Faÿ, 1999 ; HDR Faÿ, 2011), Michel Gervais (thèse de Swarte, 2002), Pierre Louart (thèses d'Arnaud, 2001 et de Faÿ 1999), Alain-Charles Martinet (thèses de Faÿ 1999, Arnaud 2001, de Swarte 2002) ou d'Henri Savall (HDR de Drillon en 2005). Pour ces universitaires en gestion, il s'agit le plus souvent de directions de thèse ou de participations à des jurys dans lesquels la psychanalyse est convoquée. On note cependant globalement peu de publications strictement académiques portant explicitement sur la psychanalyse en organisation.

*B) Psychosociologie d'inspiration analytique et sciences de gestion : réflexions et positions par rapport au travail de Gilles Arnaud*

Reprenons les distinctions opérées par Arnaud (HDR 2011). Dans son projet de connaissance en sciences de gestion guidé par la psychanalyse, il identifie 6 « lignées » épistémologique, théorique, critique, praxéologique, méthodologique et heuristique.

Nous laissons de côté les aspects méthodologiques, n'ayant pas pratiqué de « recherche-action inspirée par la psychanalyse » (p. 64). En effet, notre recherche ou notre action ont été inspirées de la sorte mais pas notre « recherche-action », sauf peut-être en pédagogie (cf. chapitre 1). Il faut aussi laisser de côté la lignée heuristique car nous ne travaillons pas sur les « sources pulsionnelles du travail », même si l'hypothèse d'une pulsion de travail comparable à la pulsion sexuelle nous semble séduisante (Guinchard, 2011). Il faut aussi laisser de côté la lignée praxéologique dans la mesure où elle renvoie surtout à des actions de coaching qui ne sont pas de notre ressort. La lignée critique renvoie pour Arnaud à la « face cachée du management » (p. 47). Or, notre propos n'est pas tant d'éclairer cette face cachée que de focaliser l'attention sur ce que le management dit à son insu, ce qui est assez différent. En d'autres termes, il faut selon nous prendre le management au mot (i.e. lire les rapports annuels des entreprises) tout en décodant le propos imaginaire sous-jacent. Ainsi le document d'introduction en bourse d'Orange en 2002 est intitulé « Orange s'engage » alors même que mi-2002, le cours de la société avait été divisé par 35 par rapport au plus haut de Mars 2000. Ce qui était manifeste, c'était le dégageement accéléré des détenteurs de titres auquel répondait « l'engagement » d'Orange. Cette face du management n'était en rien cachée : il suffisait de confronter le cours de bourse et le document d'introduction en bourse pour y voir clair. Mais il s'agissait de « mentir vrai », pour reprendre un propos de René Girard (1961) à propos du mensonge romantique et de la vérité romanesque. Assurément la psychanalyse n'a pas le monopole intellectuel de ce type de travail mais c'est quand même elle qui a poussé le plus loin l'articulation entre l'analyse structurale du langage et le comportement.

### C) Epistémologie

La conclusion d'Arnaud sur l'épistémologie est (p. 33) que l'apport de la psychanalyse dans le champ managérial est d'être une science de ce qui manque à l'organisation, ainsi que la gestion dont elle peut faire l'objet.

Ironiquement, on pourrait noter que ce qui manque dans les écoles d'ingénieurs, c'est certes un peu de gestion, mais de moins en moins, au fur et à mesure que les ingénieurs deviennent des managers. Ce qui y manque probablement le plus, c'est d'accepter le manque. En d'autres termes, tant les programmes d'enseignement (ce qui est légitime) que les programmes de recherche (ce qui l'est moins) sont conçus pour éliminer le manque, le fantasme sous-jacent étant celui d'une organisation parfaitement harmonieuse, ce qui est un rêve que chacun sait inatteignable. Poser la question du manque et de sa légitimité est donc dans ce type de contexte organisationnel, le nôtre, une position forte : on exprime ce que chacun ressent confusément et une position de faiblesse : quel est cet objet de recherche sans objet clairement défini ? S'appuyant sur Hatchuel, Arnaud souligne que les sciences de gestion et la psychanalyse ont en commun « en dernière instance le souci de l'opérativité » (p. 28). De fait, dans un cas comme dans l'autre, comme nous le soulignons (de Swarte, 2002), « la psychanalyse, aux côtés de la sociologie, peut apporter une dimension interprétative qui complète plus qu'elle ne s'oppose à la dimension positive des sciences de gestion ».

Les sciences de gestion sont cependant parmi les moins rétives au sein des sciences sociales à une interrogation sur la place de l'imaginaire et sur l'hypothèse de l'inconscient. Depuis une dizaine d'années, la recherche s'est intéressée de près à ces sujets, même si elle préfère souvent les aborder sous l'angle plus « opérationnel » de la motivation, des émotions ou du stress au travail.

Sardas & Dalmasso (2010) p. 184 notent que : « *Il est possible de mobiliser directement les travaux du champ de la psychanalyse (Freud, Lacan, Winnicott, Klein, ...) en utilisant le cadre théorique général et les notions de base de pulsion (...), de sublimation, de plaisir et de désir, d'espace transitionnel* ».

Pour ce qui concerne notre recherche, les références théoriques sont identiques, sauf peut être Mélanie Klein que nous connaissons peu et qui nous semble difficilement compatible avec Lacan, que nous privilégions depuis une dizaine d'années. La question du cadre théorique général de la psychanalyse dans ses rapports avec les sciences de gestion est posée dans de Swarte (1998) au travers d'un « positionnement » par rapport aux travaux de Martinet et fait l'objet du dernier chapitre de notre thèse en sciences de gestion soutenue en 2002<sup>77</sup>. Celle de la pulsion est traitée, entre autres, par notre collègue Benoît Melet (2001 p. 383) dans la conclusion de l'ouvrage collectif que nous avons publié sur « Psychanalyse, management & dépendances au sein des organisations » (de Swarte, 2001). Dans ce même ouvrage collectif, Norbert Chatillon, d'obédience théorique jungienne, s'interroge sur la sublimation (p. 38). Sublimation,

---

<sup>77</sup> Voir infra le tableau de synthèse proposé

plaisir et désir sont assurément des points cardinaux de la théorie analytique, le désir étant plutôt un objet d'étude pour Lacan et le plaisir ou la sublimation des « dispositifs » freudiens. La question de l'espace transitionnel chère au psychanalyste anglais Winnicott et à son « disciple » français Serge Tisseron (1999) a enfin été posée au travers d'une analyse secondaire de travaux de jeunes ingénieurs publiée en Français (de Swarte & Marquet, 2008) puis, dans un texte différent, en Anglais (de Swarte 2010).

Sardas & Dalmasso (2010) p. 184 poursuivent :

*« Il importe de s'interroger sur les conditions de transposition des concepts psychanalytiques sur des problématiques organisationnelles. On peut pour cela s'appuyer sur les travaux de Jaques, 1951, Mendel, 1988, Kets de Vries, 1984, Enriquez 1992 et 1997, Sala, 2006, Arnaud, 2004, Dubouloy, 2004 et Dejours (1990).*

Nous rejoignons très largement Sardas et Dalmasso quant au choix des auteurs (qui figurent dans nos bibliographies). Mais nous nous séparons d'eux sur deux points. Le premier concerne la position à la vérité négative de Jaques vis-à-vis de la psychanalyse organisationnelle. Dans un article de référence (1995) où il débat du problème avec Jaques, Gilles Amado, un des pionniers de l'application de la psychanalyse aux organisations en France écrit en effet :

*« La recherche de Eliott Jaques sur la capacité humaine est d'un grand intérêt pour comprendre la part de l'humain dans le fonctionnement organisationnel et pour aider à construire des organisations qui tiennent compte des compétences cognitives et du sentiment de justice. Mais Amado reproche à E. Jaques de dénier l'intérêt potentiel de la psychanalyse appliquée aux organisations, après avoir été l'un des pionniers de ce genre d'approches »<sup>78</sup>.*

Le deuxième point de désaccord concerne les travaux de Christophe Dejours que nous traitons dans le chapitre 4 de ce document d'HDR. Pour nous, il ne s'agit pas de psychodynamique du travail, contrairement à ce qu'affirme Dejours lui-même mais de psychopathologie du travail. Or, privilégier la psychopathologie au sein des organisations sans étudier symétriquement le plaisir au travail nous semble introduire un biais idéologique important que le gestionnaire a tout intérêt à écarter car ce n'est pas son sujet. Pire, prendre comme hypothèse de base que les organisations sont pathogènes et que le travail n'est que souffrance ne nous semble « axiologiquement » pas acceptable.

## **Conclusion**

La première question posée dans ce chapitre était de savoir si prendre en compte le sujet du management permettait de dépasser certaines limites de ce que la sociologie a apporté à la recherche en gestion au travers de l'acteur rationnel mais à rationalité limitée. On a tout d'abord considéré l'histoire compliquée du sujet depuis le Droit Romain, histoire dont il ressort, qu'on nous pardonne ce truisme que le sujet n'a

---

<sup>78</sup> <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsid=3273117>

jamais été un objet. Ce point vise à positionner ce travail vis de la sociologie critique, de la psychodynamique du travail ou même des *critical studies* en management quand elles sous-estiment la liberté du sujet, liberté qui est le fruit de ses clivages et de sa division. Le Moyen Age n'était donc pas si obscur que ça, comme les historiens médiévistes l'ont montré depuis 30 ans. La focalisation sur la rationalité de l'acteur est en bonne partie le résultat de l'irruption des économistes et des sociologues dans le débat à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est donc très récent et de toute manière contestable. On est d'accord avec Hatchuel quand il cherche à articuler la sociologie et la gestion. On l'est moins quand cet objectif aboutit à une vision de l'acteur certes sophistiquée mais qui évacue la question à nos yeux essentielle de l'inconscient et de l'imaginaire. C'est un peu comme mettre la poussière sous le tapis : certes on ne la voit plus mais elle est toujours là. C'est précisément cette « poussière », ces « résidus de l'action » qui nous intéressent. En ce sens, nous sommes parfaitement freudien : chercher dans le nano évènement le sens des macro évènements.

Le second point a consisté à effectuer une (trop rapide) revue de la littérature qui tente d'établir des ponts entre recherche en gestion et recherche en psychanalyse. Cette revue va nous servir de point d'appui pour le chapitre suivant, consacré au cas « Orange ».





## Chapitre V

### **Le groupe Orange et l'imaginaire organisationnel : quand l'intelligence rationnelle abîme les compétences organisationnelles**

#### Introduction

Le « déni »<sup>79</sup> de la fragilité psychique des salariés par le comité exécutif de Orange dans le contexte de la multiplication des suicides sur le lieu de travail à la fin des années 90 a été abondamment critiqué tant par les organisations syndicales que par les médias. La psychopathologie du travail (Dejours, 2010 p. 131-146) a de son côté pu voir dans ce cas une validation clinique de l'hypothèse qu'elle avait posée dès la fin des années 70 considérant le travail comme une « usure mentale ». Par analogie historique avec le travail ouvrier, Dejours considère en effet que l'usure physique du travail industriel est désormais remplacée par une usure « mentale », les forces du psychisme étant de plus en plus sollicitées dans le contexte des nouvelles formes de travail dominées par les services et l'informatique. Detchessahar (2011 p. 88-105) prend appui, entre autres, sur ce type de travaux mais veut traiter la question de l'articulation entre management et santé. Il propose une approche qui n'est pas psychanalytique, est moins clinique mais plus tournée une « ingénierie de la discussion » afin de faire en sorte que le management soit la solution et non le problème. Nous sommes un peu entre les deux, retenant de Dejours la perspective psychanalytique mais suivant Detchessahar sur le point que le management peut être une solution.

Nous voudrions pour notre part relier dans ce texte trois interrogations convergentes sur (1) l'intelligence rationnelle dans une organisation de services high tech, (2) le « gaspillage » de compétences organisationnelles qu'on peut y observer et (3) la question de l'imaginaire dans une perspective surtout lacanienne.

---

<sup>79</sup> Terme utilisé en psychanalyse et qui se distingue notamment de celui de négation et de dénégation (Verneinung). Le déni (Verleugnung), ce qu'on peut traduire aussi par « désaveu » ou « répudiation » (cf. le disavowal anglais), est un mode de défense particulier, où le sujet refuse de reconnaître la réalité d'une perception traumatisante tout en la reconnaissant d'une certaine manière <http://www.universalis.fr/encyclopedie/deni-psychanalyse/>. L'expression de « mode des suicides » utilisée par le Président d'Orange Télécom dans les médias a été, à tort ou à raison, considérée comme une dénégation du « problème » des suicides au sein de l'entreprise.

L'intelligence rationnelle est définie ici comme une capacité à formuler, traiter et résoudre de manière affectivement et émotionnellement neutre des problèmes de management et d'organisation complexes. L'intelligence émotionnelle d'un manager se définit par opposition à la précédente comme une capacité à faire preuve d'humanité, d'empathie et d'écoute dans la résolution de problèmes de management en postulant que celui qui est écouté a en lui-même les ressources intellectuelles et émotionnelles nécessaires. Ces deux formes d'intelligence sont en pratique organiquement liées dans tout acte de management mais selon des modalités très variables.

L'intelligence rationnelle se mesure assez simplement par la quantité de matière grise existant à Orange : environ 600 polytechniciens, un nombre conséquent de brillants sujets issus des meilleures grandes écoles françaises et un management intermédiaire auquel l'opérateur de télécommunications a souvent assuré une importante formation interne de qualité. Orange Labs est aussi le premier laboratoire européen dans le monde des opérateurs de télécommunications.

Les compétences organisationnelles à Orange résultent très largement d'un processus d'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1978). Tout indique même que le top management de Orange a été abreuvé par les nombreux consultants qu'il rémunère de travaux tels que « Organization and Innovation » (Argyris, 1965) montrant à quelles conditions un management éclairé pouvait favoriser l'innovation et l'apprentissage organisationnel de façon à développer les compétences organisationnelles.

Le choc psychologique provoqué par l'ouverture du capital à la fin des années 90 mais surtout le record mondial de l'endettement privé détenu par Orange à partir de 2002 vont alors inverser l'effet de l'intelligence rationnelle sur les compétences organisationnelles. De positif, cet effet va devenir négatif. L'intelligence rationnelle va désormais abîmer les compétences organisationnelles, un peu comme une mère dévore ses enfants dans la tragédie antique.

Comme Freud l'a fait avec ses célèbrissimes références à la permanence des mythes antiques (Moïse, l'Œdipe de Sophocle notamment), nous voudrions montrer comment la question de l'imaginaire, invariant pluriséculaire de la culture (en l'occurrence organisationnelle) a travaillé Orange et a mis au jour à la fin des années 90 des pulsions mortifères. Le cadre théorique retenu est celui de Lacan proposant d'articuler en un triptyque le réel, le symbolique et l'imaginaire dans une triangulation par nature dynamique et contingente.

Le plan retenu est le suivant. On traitera tout d'abord des tensions entre pulsions de vie et pulsions de mort qui sont au cœur de la vie des organisations : plus les démarches managériales fondées sur la seule intelligence rationnelle se développent, plus le risque de voir en retour se développer des pulsions de mort « irrationnelles » s'élève. « Trop d'intelligence rationnelle tue la rationalité ». Dans une deuxième partie,

on s'interrogera sur les modalités selon lesquelles un processus long (30 ans) a transformé l'imaginaire au départ moteur de Orange en un imaginaire leurrant où les nœuds organisationnels se nouent de manière de plus en plus serrée et sont de plus en plus difficile à résoudre. Dans une troisième partie, on cherchera à mettre en évidence le rôle du symbolique sur une période longue au travers de la question du **signifiant maître**, à savoir la clé de voute symbolique qui donne du sens aux comportements dans une organisation.

## I Quand le mort rationnel saisit le vif organisationnel...

Nous chercherons à travers le cas de cette entreprise -sur laquelle nous travaillons depuis 1990- à montrer que les recherches qualitatives ont les vertus de leurs limites. En effet, elles sont parfois considérées comme lourdes, longues, hyper-descriptives et hypo-prédictives. Du point de vue de leurs vertus, ces recherches sont profondes, adaptées au *tempo* d'un travail qui par nature n'a pas vocation à répondre aux *challenges* et aux autres défis opérationnels de l'entreprise. Les monographies sont aussi, somme toute, souvent moins descriptives que les accumulations d'histogrammes qu'affectionne la recherche quantitative. Enfin, ces recherches qualitatives peuvent être prédictives dès lors qu'il convient de travailler, pour ce qui concerne le champ organisationnel, sur des macros données plutôt que sur des analyses locales.

Nous ne suivrons pas Ivan du Roy (2009) qui, s'il pointe à juste titre la question du management par le stress à Orange, parle à tort de « profits records » en méconnaissant la situation financière dramatique de l'entreprise durant les années 2000.

Pour nous, la question cruciale est celle de l'imaginaire au sein d'Orange. Comment un imaginaire profondément marqué par 25 ans de succès scientifiques et technologiques exceptionnels (1975-2000) a-t-il implosé après la crise de l'internet des années 2000 ? Comment la pulsion de vie d'une organisation s'est-elle transformé en son symétrique : une pulsion de mort puissante remettant en cause non seulement la santé psychique d'un nombre au final limité de salariés mais plus fondamentalement le **signifiant maître**<sup>80</sup> de l'organisation et de sa culture (cf. chapitre 2, partie III)?

S'il n'a pas augmenté dans des proportions invraisemblables, le taux de suicide à Orange peut en première analyse être considéré comme l'expression d'une triple crise correspondant à trois niveaux d'analyse différents : sociétal, organisationnel et psychanalytique. Tout d'abord, il s'est agi d'une mise en cause sociétale des nouveaux

---

80 Pour Lacan, le signifiant Maître (noté S1) est la parole qui gouverne le sens, ordonne, tranche, nomme, unifie. Chez Orange, ce signifiant maître a été par exemple représenté par la norme technique de commutation X25 qui permettait d'échanger des données informatiques au niveau mondial du temps de Transpac, leader mondial de la transmission de données dans les années 80-90.

types de division du travail déjà critiqués à Renault Guyancourt où le technocentre a été considéré comme suicidogène. Quelque part, comme dans les actes notariés et comme chez Marx dans son introduction au *Capital* (1867), « *le mort saisit le vif* ». Il s'est ensuite agi d'une mise en cause de l'organisation du travail impliquée par la nouvelle division du travail. C'est cette dimension organisationnelle sur laquelle nous allons nous focaliser dans ce chapitre. Dans ce cadre, pulsion de vie et pulsion de mort sont de nature identique mais de signe inverse. Il suffit de relativement peu de choses pour que la « matrice des pulsions » bascule brutalement d'une somme positive à une somme négative, au grand désarroi d'un management composé de plusieurs centaines de polytechniciens pour qui une matrice est avant tout un tableau de lignes et de colonnes dont le paramétrage est raisonnablement stable et peu volatil à court terme. *Que le mort et le vif puissent se confondre* est il est vrai déconcertant sauf pour les anthropologues et les théologiens.

Les suicides sont enfin, du point de vue psychanalytique, l'expression d'une crise intrapsychique, d'un écart insoutenable pour le sujet entre son imaginaire, le réel de son labeur et la capacité qu'il peut avoir de symboliser ou non cet écart dans le contexte d'une organisation donnée. *Le vif est alors saisi par le mort*, plus précisément par un appétit inconscient pour la mort qui devient subitement réel. Nous évoquerons ce sujet sans pour autant le traiter, ne disposant pas du matériel clinique adéquat et nous interdisant par avance toute indécente interprétation secondaire « sauvage<sup>81</sup> ». Nous ne nous interdirons en revanche pas de montrer que sous certaines conditions, la référence à l'imaginaire au sens de la psychanalyse est bien plus pertinente que la robuste mais lourde sociologie de la culture organisationnelle.

La question posée dans ce chapitre peut donc être formulée ainsi. **Qu'est ce qui, depuis une quinzaine d'années, a pu atteindre en profondeur la structure et la dynamique organisationnelle de Orange au point de provoquer une anomie<sup>82</sup> et une crise du symbolique susceptibles de menacer la santé au travail des salariés<sup>83</sup> ?**

II 1980-2010 : de l'imaginaire moteur à l'imaginaire leurrant

### ***A) Les années 80 : l'intelligence rationnelle génératrice de compétences organisationnelles grâce à un imaginaire moteur***

Il est inutile d'insister sur les résultats avérés du modèle français, de ce que Elie Cohen (1992) a appelé le *Colbertisme High Tech* dans les domaines de la vitesse commerciale sur rail, du transport aéronautique ou de la production d'électricité bon marché grâce au nucléaire civil. Le top management de Orange nous a maintes fois

---

81 L'interprétation sauvage en psychanalyse consiste à appliquer sans précaution, sans recul et sans méthode tel ou tel concept (par exemple le complexe d'Edipe) à la compréhension d'une difficulté psychique.

82 « L'anomie est donc, dans nos sociétés modernes, un facteur régulier et spécifique des suicides ; elle est une des sources auxquelles s'alimente le contingent annuel. [...] [Le suicide anémique] diffère en ce qu'il dépend, non de la manière dont les individus sont attachés à la société, mais de la façon dont elle les régit. » Émile Durkheim, *Le suicide*. Cité par Wikipedia.

83 Si l'état réel de la santé au travail au sein d'Orange est difficile à évaluer dans le contexte d'une polémique particulièrement

fait part au début des années 90 de son vœu très ardent d'ajouter un quatrième pilier à ce qu'il serait malhonnête de ne pas considérer comme une *success story* scientifique et technologique pilotée par le prestigieux Corps des Mines<sup>84</sup>, à l'avant garde de l'innovation dans le monde depuis deux siècles.

Orange a eu une stratégie technologique ambitieuse qui voulait faire de lui un leader mondial. Depuis ses origines en tant qu'entreprise dans les années 80, Orange <sup>85</sup> a connu différents modèles de relations sociales. Parti comme la plupart des grandes entreprises d'un modèle administratif néo-militaire comportant de fortes métaphores paternelles, cette entreprise a cherché ensuite à mettre en place dans les années 80 un management participatif et un système de relations sociales plus contractuel articulé à une métaphore fraternelle. Avec l'explosion des technologies mobiles et internet de la fin des années 90 qui constituaient son nouveau cœur de métier, Orange a ensuite tenté de trouver une troisième voie autour de relations sociales « en réseau » à configuration souple.

### ***B) Les années 2000 : l'imaginaire financier leurrant tétanise l'intelligence rationnelle et plonge dans l'abîme des compétences organisationnelles fondatrices***

Ces démarches novatrices se sont heurtées après la fin de la bulle internet à une réalité amère : Orange était l'entreprise la plus endettée au monde. Au début des années 2000, l'opérateur de télécoms avait développé un programme d'acquisitions important<sup>86</sup>. Un retard de quelques mois dans la stratégie d'acquisition et le perfide génie financier des banques conseils de Vodafone à Londres vont transformer Orange en mort vivant en quelques mois. Ballottée entre un point bas de 7 Euros l'action à l'automne 2002 et 215 Euros en 2000 au gré des variations des cours de bourse, Orange pouvait-il réellement et simultanément « créer de la valeur pour l'actionnaire » et tout ignorer ou presque des mécanismes théoriques de création de la valeur actionnariale ? Même pour un management peu enclin à céder aux sirènes de la *share holder value*, le recours à une augmentation de capital partageant aussi équitablement que possible le coût de la non-faillite entre le Trésor, les banques et les actionnaires. On a probablement tort d'oublier que techniquement, ladite recapitalisation fut un succès brillant, le cours du titre étant multiplié par près de 4 en un an (2002-2003).

D'une certaine manière, l'important n'est pas tant le fait que Orange se soit découverte mortelle en 2002, comme le furent les chemins de fer américains, les mines de Carmaux ou la sidérurgie lorraine et comme le seront demain d'autres entreprises aujourd'hui florissantes. La surprise est que l'entreprise la plus endettée au monde en 2002 soit encore un acteur européen majeur en 2011 alors que les dirigeants de

---

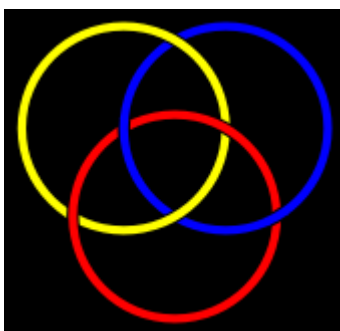
après, il est en revanche clair que la stratégie de cost killing, de mutations sous contraintes des personnels et de création de valeur pour l'actionnaire initiée en 2002 a subi un revers sérieux à la fin des années 2000.

<sup>84</sup> <http://www.mines-paristech.fr/corpstechniques/CTE.html>

<sup>86</sup> Il a cherché à se positionner sur la fourniture de services permettant aux entreprises de partager leurs informations numérisées, de les aider à réaliser leurs projets de transparence informationnelle et de les accompagner partout dans le monde.

WorldCom, ex n° 2 américain des télécoms et de l'internet croupissent en prison pour « felony » et faux en écriture comptable (Kaplan & Kiron, 2004).

Il n'est donc pas question dans ce chapitre de renforcer l'image commode mais profondément inexacte d'un groupe Orange en proie à des pulsions suicidaires incontrôlées. La crise du symbolique au sein de cette organisation et la panne de l'imaginaire sont suffisamment graves et profondes pour que l'on évite toute forme de surinterprétation. C'est selon nous dans la mise en évidence des composantes du nœud borroméen<sup>87</sup>, pour reprendre une heureuse image de Lacan articulant les trois cercles de l'imaginaire, du symbolique et du réel que peut se situer l'analyse du « cas » Orange.



*Les nœuds borroméens de Jacques Lacan*

Toute mise à nu du réel comme l'illustre la perception désormais partagée d'une « vague » de suicides considérée comme insupportable modifie le point de contact entre un cercle et les deux autres. Il s'ensuit une déformation de la structure tant dans le cercle du symbolique que dans celui de l'imaginaire. Il faut alors revenir à l'étape précédente (2002-2008) où l'imaginaire est « tombé en panne » du fait des pressions qu'a exercées à son encontre l'ordre symbolique –avec le recul de 2011 provisoire– prétendant transformer Orange en *blueship value*. Si l'on remonte encore un peu dans le temps, l'imaginaire technicien n'avait pas cessé de dicter sa loi à Orange sur le mode du « réseau le plus numérisé du monde » en 1980, puis du « réseau numérique à intégration de services » des années 90<sup>88</sup>. Las, la libéralisation européenne du secteur des télécommunications actée en France en 1996 allait imposer la convergence technologique et l'interopérabilité des réseaux via la concurrence économique et l'hétérogénéité des protocoles de commutation, celle-ci étant le cœur de métier historique des opérateurs.

<sup>87</sup> Les nœuds borroméens ont été utilisés dans différents contextes pour symboliser la force et l'unité, notamment la religion et les arts. En psychanalyse, c'est par le nœud borroméen que Jacques Lacan choisit de représenter la structure du sujet.

<sup>88</sup> Ce concept était techniquement plus élaboré que celui du protocole Internet et plus « fururiste » mais aurait supposé une coopération mondiale des opérateurs télécoms que même l'Europe n'a pas réussi à imposer sur son territoire, la DG V libérale l'ayant emporté sur la DG XIII.

### C) Une mise en perspective de la crise du symbolique à Orange (1990-2010)

Les années 90 se caractérisent par une injonction paradoxale adressée à des « fonctionnaires entrepreneurs ». Les années 2000 vont voir émerger la question du sens que nous reformulons ainsi: « quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise » ? Nous avons pu procéder dans les années 90 à une cinquantaine d'entretiens semi-directifs au sein d'Orange. L'exploitation de ceux-ci mettait en évidence le clivage menaçant l'identité d'Orange. D'un côté, l'attachement du personnel à l'entreprise était important, tant pour des raisons juridiques d'appartenance à la Fonction Publique que pour des raisons psychologiques liées à la culture communautaire du groupe, dans laquelle le groupe concret de travail, fût-il conflictuel, était un élément important. D'un autre côté, les propos dénonçant une non reconnaissance du travail accompli étaient présents à tous les niveaux, du technicien au polytechnicien. La question de la résistance de l'organisation à des changements trop rapides semblait négligée par le management, celle de l'apprentissage organisationnel considérée comme non pertinente. Du point de vue des salariés, acteurs du système techno-économique mais aussi sujets d'une organisation apprenante soumis à des réorganisations lourdes, l'injonction de l'organisation était en *double bind* (Festinger, 1957): vous devez changer très vite car la concurrence est là mais vous pouvez ne pas changer car vous restez fonctionnaires.

Des décalages importants purent être observés entre identité interne et identité externe ou au sein même de l'identité interne, prenant souvent la forme de non-dits. Nous citons le psychanalyste Sibony (1991), "Au cœur des procédures rationnelles, l'irrationnel est en attente, désireux de s'exprimer, et le foisonnement des techniques le développe comme un double de sorte que le choix n'est pas entre rationnel et irrationnel ; il faut soutenir l'entre deux". Or, une telle démarche était particulièrement difficile à Orange dans la mesure où l'irrationnel n'y avait aucune possibilité de s'y exprimer. Toute personne membre de l'organisation constatait quotidiennement l'existence de phénomènes irrationnels et en parlait abondamment au sein de son groupe de pairs. Pourtant, le poids de la rationalité des procédures et le foisonnement des techniques étaient tels que l'irrationnel était rejeté dans les marges de l'organisation ou les rumeurs parfois avec un mélange de cynisme et d'humour kafkaïen. Pour cette raison même, l'irrationnel jouait selon nous un rôle d'autant plus important qu'il était masqué. Or, la transformation d'Orange Télécom en Société Anonyme et la mue de son identité signifiaient qu'il serait nécessaire d'accorder une place plus grande à un tiers jusque là exclu : le client. En d'autres termes il allait falloir accepter de soutenir l'entre deux du client et du réseau, i.e. une identité organisationnelle seule à même de transformer véritablement l'opérateur public en entreprise de service. Nous concluons que le stress induit sur l'organisation risquait d'être élevé et que dans ce contexte, l'enjeu du changement organisationnel serait de construire une identité interne à l'organisation non clivée.

### III Années 2000 : quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise ?

#### A) Une approche inductive proposant de trouver le « sens caché » de l'imaginaire organisationnel

Les observations, entretiens formels ou informels réalisés depuis 1990 ont fourni les informations relatives au contexte organisationnel, aux technologies et aux politiques RH<sup>89</sup>. C'est à partir de ce matériel que l'hypothèse du réseau de télécommunications comme construction « de » l'imaginaire (et non comme construction imaginaire) a été élaborée<sup>90</sup>. On a postulé l'existence au niveau macro-organisationnel d'une homologie de structure (Panofsky, 1951) entre l'omniprésence du signifiant « réseau » et la *weltanschauung* de l'organisation, en d'autres termes l'impact de cette « vision du monde » sur le management opérationnel<sup>91</sup>. Notre hypothèse, d'inspiration lacanienne<sup>92</sup>, tentait de dépasser l'approche culturaliste et symboliste de l'organisation et de la remplacer par une définition de l'organisation comme structure de signifiants.

Nous avons alors formulé l'hypothèse suivante : la technologie de réseau de Orange semble fonctionner comme un invariant de l'imaginaire dans l'organisation car c'est autour de lui que se construisent les projections et la dynamique des pulsions dans un contexte économique instable : forte expansion au cours des années 90 et récession après l'éclatement de la bulle internet. Cet invariant est un organisateur de la culture de l'entreprise.

#### B) Une intelligence rationnelle dominée par le fantasme de la transparence informationnelle ?

Ce point a été développé dans de Swarte & Trepo (2005). Ce fantasme peut se définir en première analyse comme l'objet « a » tel que l'a formulé Lacan. C'est le fantasme d'une information délivrable partout, d'une fluidité parfaite qui semble occuper la place du désir chez les ingénieurs. C'est en Son Nom que les décisions sont prises ou pas prises. Il est un but jamais atteint mais toujours à atteindre, un objet d'investissements psychiques considérables, de peurs et de joies sans cesse

---

89 Voir notre thèse de 2002 pour plus de détails sur la méthodologie.

90 Il faudrait en toute logique rassembler du matériel clinique sur ces entretiens. Mais il est peu probable qu'Orange y apporterait son concours car l'hypothèse de la structure du réseau comme construction de l'imaginaire (cf. infra) est aussi irrecevable pour cette organisation qu'une psychanalyse qui serait « prescrite » à un malade.

91 Ce travail a été rendu possible par notre inclusion au cœur du microcosme high tech depuis le début des années 90 (Douglas, op. cit.). Par ailleurs, une recherche spécifique mais méthodologiquement très classique a été conduite (entretiens semi-directifs avec guide d'entretien) dans une perspective de Human Resources Management autour de l'entretien d'évaluation annuel (Trepo & all., 2002). Des entretiens ayant déjà été réalisés dans une perspective plus opérationnelle, nous avons choisi de procéder à une analyse secondaire de ceux-ci visant à réintroduire dans l'analyse du cas ce qui nous semblait relever des tensions internes de la culture d'Orange

92 Il nous a semblé souhaitable de ne pas limiter le cadre théorique à des métaphores paternelles (Freud), maternelles (Klein) a fortiori spiritualisantes (Jung), même si celles-ci produisent ponctuellement du sens en mettant en évidence l'autre scène de la vie des organisations, à savoir la combinatoire à proprement parler infinie des inconscients individuels sur ladite scène.



renouvelées. Il est aussi au principe de la motivation professionnelle, du désir de travail, bref il est au cœur de la chaîne signifiante.

*C) L'infrastructure technique du réseau : une compétence organisationnelle, un défi pour l'intelligence rationnelle et un enjeu pour l'imaginaire*

Aucune entreprise ne peut faire l'économie d'un système de mythes, de croyances et de représentations qui donnent du sens à son action, ce qu'on appelle généralement sa culture. C'est la raison pour laquelle développer une culture d'entreprise a paru vital à British Telecom après un long passé d'administration publique (Brunner, 1989). Dans le cas de Orange, le but du management est de « développer une culture managériale » mais sans que soit réellement clarifiée la question de savoir si une telle culture doit être un contrepoids ou un vecteur de la forte identité culturelle technique préexistante.

Du fait même de leur richesse et de leur polysémie, les faits culturels au sein des organisations sont par nature ambigus (Pesqueux, 2000). On ne peut donc pas les traiter comme une strate parmi d'autres (le système d'information, les modes successifs de GRH, la généalogie des produits...) pas plus que comme un sous-système particulier donnant à une organisation un supplément d'âme. Au total, si la culture est un élément structurant le « tout » organisationnel, un élément vital du système de relations sociales et interpersonnelles au sein de l'organisation et si elle est simultanément ambiguë et kaléidoscopique, le risque est grand pour l'analyse d'ajouter de la complexité au lieu de la réduire.

Afin de sortir de l'impasse et de l'indécidabilité concernant le rôle de la culture, la position défendue ici consiste à repérer au sein des entretiens les éléments communs, les invariants qui sont simultanément présents dans les discours que l'organisation tient sur elle-même et dans ceux qui sont tenus par ses membres à l'occasion.

C'est ainsi qu'on peut formuler de manière plus précise l'hypothèse : celle d'une technologie de réseau qui fonctionne au plan symbolique comme un fantasme structurant et occupe la place de la Loi au sens lacanien dans l'organisation. Elle joue le rôle d'un *signifiant maître*<sup>i</sup>.

La psyché des salariés d'une organisation high tech est structurée par la culture et les archétypes (au sens de Jung 1963) de cette organisation<sup>ii</sup>. Chez Orange, la culture est le résultat d'une innovation technique forte qui constitue le signifiant-maître commun à l'ensemble des membres de l'organisation. Pour mieux en mesurer les effets, il est intéressant de relier l'évolution des modèles de relation sociale et celle de l'innovation technologique.

*D) Mythes organisationnels et mécanismes inconscients*

L'analyse des données recueillies lors de la recherche chez Orange a montré que l'entretien d'appréciation du personnel doit non seulement être relié à la dynamique organisationnelle de l'entreprise mais aussi à sa culture et à ses mythes. Plus encore, il doit être interprété en référence au système de signifiants à partir desquels cette culture s'est construite. L'évolution technologique de son environnement contraint en effet Orange à inventer de nouveaux mythes, à réécrire son histoire technique de façon à mobiliser l'imaginaire moteur de l'organisation (Enriquez, 1992) autour de nouveaux « contes de fées » technologiques. L'inconscient influe en permanence sur l'organisation mais ses effets sont surtout visibles dans des situations particulières où il affleure du fait de tensions émotionnelles plus fortes rompant les digues de comportements habituellement rationnels et policés : restructurations, fusions-acquisitions, plans sociaux, entretien individuel d'évaluation. L'analyse du matériel rassemblé a montré qu'il existe des correspondances significatives entre l'objet libidinal « réseau » et les processus inconscients qui apparaissent lors des entretiens d'évaluation : *travailler ensemble en réseau, intégrer des éléments hétérogènes, procéder à un échange permanent et dynamique d'informations, disposer de critères précis, objectivables et mesurables....*

La question se pose donc ainsi : si le réseau est un objet d'amour commun aux membres de l'organisation, si cet amour ou plutôt cet attachement est un produit de l'imaginaire, à l'instar de l'amour œdipien, alors quelles en sont les formes concrètes dans la vie réelle de l'organisation ?

Le cas de l'entreprise Orange fournit des éléments de réponse empirique. Cette entreprise, terrain privilégié de différents chercheurs en sociologie et en sciences de gestion dans les années 1980-2000 (du Castel & all., 1989, Amintas, 1994, Lorino, 1995) a depuis 2002 procédé à des refontes radicales de ses modes de management et de ses modes d'administration en vue de réduire ses coûts opérationnels, de diminuer son endettement et de faire face à une forte concurrence de nouveaux entrants tant de la monde de la téléphonie que dans celui de l'Internet. La dimension imaginaire n'a pas été prise en compte jusqu'à l'apparition de la « mode » des suicides en 2008-2009, pour reprendre une expression controversée du Président de l'entreprise. On peut a posteriori considérer que si le travail des salariés avait été considéré par Orange comme un élément constitutif de la personne et du sujet et pas seulement comme un coût pour l'organisation, le risque de manifestations en chaîne de la pulsion de mort au sein de l'organisation aurait certainement pu être mieux anticipé.

Tableau de synthèse

<b>Intelligence rationnelle/ Compétences organisationnelles</b>	<b>Contrôle de gestion</b>	<b>Projet d'entreprise</b>	<b>Santé au travail</b>
<b>Appropriation par l'organisation des enjeux financiers des restructurations</b>	Réduction des coûts versus remise en cause de l'histoire de l'organisation selon laquelle les coûts du réseau étaient un bien commun indivis		
<b>Imaginaire organisationnel</b>		Apparition d'une contradiction majeure entre un imaginaire organisationnel fondé sur l'innovation technologique et un projet d'entreprise fondé sur le <i>downsizing</i>	
<b>Mythes organisationnels</b>			Incompréhension voire déni de la dimension structurante des mythes organisationnels : diagnostic managérial initial erroné (la « mode » des suicides)

## Conclusion

On peut observer que depuis la fin de la bulle internet en 2002, Orange ne s'est plus guère intéressé aux travaux des sociologues et a préféré se focaliser sur le marketing ou le management de l'innovation. Les travaux des sociologues avaient cependant laissé des traces au sein de l'organisation, comme différents entretiens conduits au sein de l'entreprise nous l'ont montré. En d'autres termes, une partie du management de était, dans les années 2000-2009, sensible aux logiques d'acteurs dangereuses que des restructurations brutales pouvaient induire. Mais cette partie était minoritaire et a perdu progressivement de l'influence au profit d'une approche focalisée sur les « fondamentaux » du marché des télécommunications. Ceux qui entendaient protéger les compétences organisationnelles des excès de l'intelligence rationnelle n'ont pas été entendus.

Les questions du sujet et celle de l'imaginaire ont continué à ne pas être posées. Bien sûr, ces questions sont un défi pour l'intelligence mais pas plus Freud que Lacan ou d'autres psychanalystes n'ont renoncé à la rationalité, en tout cas à la rigueur intellectuelle pour tenter de mettre à jour ceux des mécanismes inconscients qui peuvent l'être. Ces forces et cette dynamique tantôt vitale tantôt mortifère de l'imaginaire sont donc -sans surprise dans une perspective psychanalytique- revenues sur le devant de la scène au travers d'une série de suicides, suicide dont Lacan disait qu'il « mérite objection » (conférence à Ste Anne, 4 Novembre 1971).

Dés 1997 puis en 2002<sup>93</sup> nous avons écrit que ce type d'organisation high tech était, comme toute autre, soumise à la loi du symbolique. La question du signifiant et celle du signifiant maître ne peuvent donc y être évitées sauf à mettre en péril la dynamique interne de l'organisation et, dans le cas d'Orange, la santé psychique de certains salariés fragilisés qui, pour reprendre une expression de Lacan, portent le *sinthome*<sup>94</sup> de l'organisation. Tel un cancer, le *sinthome* induit par trop d'intelligence rationnelle peut maltraiter les compétences organisationnelles.

---

93 Dans un article sur France Télécom, de Swarte (2002) observe un fétichisme du réseau qui fonctionne comme une résistance non seulement au changement intraorganisationnel mais surtout comme une somme de résistances inconscientes individuelles qui venaient renforcer la résistance au changement. Ce qui pouvait être prédit était que sans une réorganisation ramenant le réseau à sa juste place au sein de l'organisation, tout changement majeur était impossible. Or, du jour où le réseau fut interconnecté à celui d'autres opérateurs et cessa d'être l'objet singulier d'Orange, il cessa du même coup de jouer son rôle de *bemächtigungstrieb* (pulsion d'emprise) qui lui permettait de tuer symboliquement tout ce qui, au sein de l'organisation, ne relevait pas du réseau, en particulier le sens du client et du tiers. De fait, l'inévitable restructuration des activités de réseau a eu lieu au cours des années 2000; mais est venue s'ajouter une restructuration financière particulièrement forte qui a démultiplié la déstabilisation de l'imaginaire organisationnel et rendu plus difficile l'accès à la dimension symbolique pour un nombre croissant de salariés.

94 Le *sinthome* est un terme employé par Jacques Lacan en 1975-1976. Autant Freud situait le symptôme comme étant bien plus une tentative de guérison qu'une maladie au sens médical du terme, autant Jacques Lacan a considéré le symptôme comme ce qui permet à un sujet de s'inscrire dans un lien. Dans le cas présent le *sinthome* traduit le lien douloureux qui s'établit pour un sujet avec une organisation malmenée par des restructurations dont le but explicite était de dégoûter les salariés en surnombre de leur travail.

Le traumatisme qu'a vécu Orange en 2008-2011 démontre ainsi *a posteriori* le bien-fondé d'une approche de l'organisation intégrant les limites de l'intelligence rationnelle et rappelant les exigences de l'apprentissage organisationnel. Non seulement la rationalité limitée de l'acteur telle que l'ont décrite Simon puis Crozier (1977) doivent être prises en compte. Mais de surcroît l'irrationalité apparente du comportement de sujets en souffrance au travail doit être questionnée. Considérer que tout acteur rationnel est -souvent de manière asynchrone mais parfois de manière synchrone- un sujet clivé pourrait aider ainsi à mieux élaborer, mettre en œuvre et évaluer les paramètres structurants de l'organisation. Le bouclage entre design organisationnel, comportement organisationnel et apprentissage organisationnel est probablement comme la guerre qui est *une affaire trop sérieuse pour être confiée aux militaires* (Clémenceau), une affaire trop sérieuse pour être confiée aux seuls managers, aussi intelligents et compétents soient-ils.



## Chapitre VI

### Lacan et l'organisation : recherches récentes et perspectives pour l'organisation high tech

#### L'organisation : de Weber et Foucault à Lacan

Max Weber est un classique de la théorie des organisations, notamment bureaucratiques, ce que n'est assurément pas Lacan. Nous avons montré de manière empirique en 2006 (in Amintas & de Swarte) que sur la base de l'étude généalogique d'une grande compagnie européenne de hautes technologies, il était possible d'observer une forme d'irrationalité limitée (p. 11). Là se situe le point d'articulation ou pour parler comme Lacan le point de capiton entre l'analyse post-weberienne, notamment « crozierienne » des organisations et la psychanalyse appliquée aux organisations. Il est donc clair à nos yeux que si la théorie des organisations a largement intégré les apports weberiens, elle n'en a pas fait autant -loin s'en faut à ce jour- pour les apports lacaniens. Il est cependant juste de noter que là où Weber a fait un immense effort de clarté et de didactique, Lacan a au contraire délibérément obscurci son propos en le parsemant d'aphorismes qui mélangent différents niveaux de signification.

Plus récemment que Weber et sans filiation théorique avérée avec lui, Michel Foucault (1966, 1969) a notamment travaillé sur l'archéologie du savoir, c'est-à-dire une forme particulière de recherche en sciences humaines où les traces subsistantes d'une forme de savoir sont analysées en largeur, en longueur et en hauteur par rapport au terrain dans lequel ces traces ont été retrouvées. Foucault (1966, 1969) travaille méthodiquement comme un archéologue mais jamais ou très peu comme un poète soucieux d'analogies. Or, malgré les apparences Lacan est un poète en ce sens que c'est un orfèvre du langage. Mais c'est un poète structuraliste, ce qui rend la lecture de ses textes bien plus difficile que celle des textes de Foucault dont la légitimité en sciences de gestion est aujourd'hui avérée et somme toute peu contestée. Que signifie donc et que signifie pour l'intelligibilité de nos travaux la phrase de Lacan : « les traces se constituent cette fois par analogie » (ibid. p. 55)

La position lacanienne sur l'organisation consiste à affirmer que le pouvoir est un fantasme, ce qui n'est pas très éloigné de la position de Foucault. Ce n'est bien sûr pas ce que pensent les sociologues et encore moins les chercheurs en sciences politiques. Les économistes quant à eux ont « résolu » la question... en ne la posant pas ou plus, depuis que la science économique modélise et refuse de considérer ses fondements et son origine à savoir l'économie politique du XIX<sup>e</sup> siècle. Ce « pouvoir » vu sous la focale du psychanalyste ou plus exactement entendu par son oreille dépend de l'articulation au sujet et à la langue. Qu'un seul de ces 3 piliers (pouvoir, sujet et langue) vacille et c'est tout l'édifice qui est fragilisé. « La cohérence positive n'est pas donnée a priori puisqu'elle repose sur une vision fantasmée du pouvoir<sup>95</sup>. (...) Cela ne veut pas dire que le fantasme ne fonctionne pas au sein des organisations, bien au contraire. Cela veut plutôt dire que les objets de fantasmes, toutes les petites choses que nous désirons ici ou là, ne sont pas là comme une présence positive, mais au contraire comme quelque chose qui nous divise intérieurement » (Contu, Driver & Stones, 2010 p. 309).

Un intérêt pour la « face obscure » des organisations s'est manifesté à la fin des années 2000 dans le champ qui est le nôtre au travers de deux publications significatives.

La première est un appel à communication pour un numéro spécial d'Organization Studies (Juillet 2010) consacré au « Dark Side of Organization », au singulier et non au pluriel ; c'est important et souligne que c'est bien l'organisation en tant que telle et non les organisations en général qui sont étudiées. Notons qu'il s'agit d'une initiative européenne, émanant d'EGOS, European Group for Organizational Studies. Devaient y être traitées, deux ans après la crise des subprimes, les questions de corruption, de manipulation politique, de secret, d'abus de pouvoir et celle des horreurs de la technologie. En Juin 2012, ce numéro spécial, prévu fin 2011 n'était toujours pas publié.

La seconde publication (Organization, 2010) porte sur l'apport de Lacan à la théorie des organisations. Rien ne laissait pourtant prévoir que le psychanalyste français allait faire irruption dans le champ de la théorie des organisations, a fortiori dans des revues anglophones<sup>96</sup>. Il est vrai que les *Ecrits*, publiés en France en 1966 n'ont été intégralement traduits en Anglais qu'en 2006, avec 40 ans de « retard ». Pour ce qui concerne plus spécifiquement la contribution lacanienne, les thèmes étudiés sont ceux des aspects organisationnels des tragédies humaines, du désir, du rôle du sacré dans les organisations, de la perversion et de la transgression dans ces mêmes organisations.

I Jacques Lacan et le champ de l'organisation : une reconnaissance internationale tardive mais bienvenue

---

<sup>95</sup> On notera que c'est l'enjeu du nouveau procès Kerviel en juin 2012

<sup>96</sup> Terme que nous préférons à « anglo-saxon » qui plus de 10 siècles après la conquête de l'Angleterre par les saxons, ne signifie à vrai dire plus grand-chose.



La reconnaissance de l'intérêt des travaux de Lacan dans le champ de l'organisation, même tardive, conforte la présente recherche. On va ci-dessous exposer l'état de l'art sur la question « Lacan et l'organisation » en considérant que la revue *Organization Studies* est représentative de ce qui s'est publié de pertinent au plan international sur le sujet depuis 2008 et en montrant comment nos travaux s'y rattachent..

#### *A) Les thèmes lacaniens étudiés par Organization Studies*

La revue *Organization Studies* (2010) se pose plus spécifiquement la question Pourquoi Lacan? Pourquoi maintenant? Comme le fait remarquer le psychanalyste dans son texte sur Edgar Poe, « la lettre volée » a été souvent « oubliée » pendant longtemps sur la cheminée (Lacan, 2006 p. 6-48). Personne ne la voyait car personne ne voulait réellement la voir. Or la pulsion scopique procède du désir de voir. Si les textes de Lacan sont aujourd'hui lus par les théoriciens des organisations alors qu'ils auraient pu l'être bien plus tôt, c'est parce qu'on note une forme « d'épuisement des études sur l'organisation » (ibid.). Ces travaux ont étudié le pouvoir non comme relation entre deux personnes ou un acteur et un système (Crozier, 1977) mais comme une résistance dans les organisations à la structuration du capital mondial. Le langage (en tant qu'objet d'étude de la linguistique structurale) est passé d'un statut quasi inexistant en théorie des organisations à un statut dans lequel la parole, le discours, les narrations et le « storytelling » comptent (matter). De même, le sujet est désormais considéré au travers des questions de l'identité, de la subjectivité, du moi et de l'identification. « Ces discussions ont rempli les pages de la revue « Organization » et bien d'autres » (ibid.).

Lacan conceptualise la relation entre le pouvoir, la langue et le sujet, mais le fait avec un haut niveau d'exigence théorique en refusant les facilités avec lesquelles « trop souvent chacun de ces trois éléments, et leurs interrelations, ont été analysés ». (...) Il montre la façon dont chacun de ces éléments est beaucoup moins simple à étudier que ce qui est communément admis. Pour lui, c'est une erreur de penser que le pouvoir, la langue et le sujet, « tiennent naturellement ensemble ». L'hypothèse de leur désunion s'avère plus féconde.

Si la théorie des organisations répète ses erreurs c'est parce qu'elle s'accroche au « fantasme délirant » du pouvoir (Contu & al. P. 311). D'une part elle sous-estime grandement la nature conflictuelle de la vie intra-organisationnelle. D'autre part, elle maintient la fiction que le pouvoir est puissant et sait ce qu'il fait. Introduire la dimension du sujet traversé par le désir et le manque, accepter cette division de ego est le meilleur moyen de poser clairement la question de savoir qui est « je », qui est « ils » et qui est « nous » dans une organisation (ibid.)<sup>97</sup>.

---

<sup>97</sup> Tout bien considéré, il est assez logique que des décennies de « montée de l'individualisme » au sein des organisations appellent une théorie radicale qui déconstruit au sens de Derrida l'individu des Lumières puis l'acteur des sociologues du XX<sup>e</sup> siècle pour considérer désormais le sujet et notamment le sujet de l'inconscient.

*B) Une application à partir de nos travaux : quelle position subjective pour un directeur des systèmes d'information ?*

L'affaire semble entendue : l'informatique est une technologie dans laquelle la binarité des processus n'est pas discutable. Les sciences de l'information (les « STIC ») sont plus ouvertes et admettent ici ou là que certains processus sont en partie subjectifs. Enfin, un directeur des systèmes d'information (DSI) doit composer : c'est un informaticien certes mais c'est aussi un manager qui doit animer une équipe et pas seulement faire de l'algorithmique appliquée aux hommes.

Tentons d'appliquer ce qui a été dit plus haut à propos de l'apport de Lacan aux organisations par le cas d'un DSI<sup>98</sup>. Celui-ci maîtrise par construction les langages informatiques, ce qui lui confère un pouvoir et une légitimité sur les systèmes d'information de son organisation. Il peut donc en tant que sujet se vivre comme un intégré autour de la maîtrise d'une langue spécifique (le langage Fortran ou le Cobol par exemple) et d'un pouvoir spécifique sur autrui. Il y a dans ce cas triangulation entre langue, pouvoir et position du sujet.

Mais qu'advient-il quand arrive un nouveau langage tel que l'HTML<sup>99</sup> où l'informatique traditionnelle est remplacée par un langage hyper texte beaucoup plus souple et ouvert, appelant assez naturellement des organisations informatiques en réseau (que les médias appellent web 2.0) ? Il advient que la non maîtrise du html (la langue) détruit le fondement du pouvoir et remet en cause non seulement l'acteur, ce qui est un acquis de la sociologie des organisations des années 70 et 80, mais surtout le sujet, à savoir le DSI en tant qu'il se définit subjectivement comme DSI. Weber aurait parlé de crise de légitimité, Lacan va parler de crise du symbolique, plus exactement d'une tension entre le symbolique, l'imaginaire et le réel. Réel de la « mort », en tout cas de la limite de la compétence du DSI spécialiste du Fortran qui est l'inavouable ou l'innommable de ce DSI.

*C) Le Directeur des Systèmes d'Information et le langage*

Illustrons à partir des observations que nous avons pu effectuer notamment lors d'entretiens avec des « managers de l'informatique ». Le type idéal du directeur du système d'informations (DSI) a le fantasme de maîtriser TOUS les langages informatiques mais ceux-ci étant particulièrement ouverts et instables, il est intérieurement divisé par l'irruption de l'html. Il a alors deux stratégies conscientes possibles : l'admettre ou non vis-à-vis de ses jeunes collaborateurs, quitte à en plaisanter, i.e. « parler » la difficulté et pouvoir ainsi demeurer un « sujet supposé savoir » qui sait qu'il ne sait pas, ce qui est une position éthique qui n'est donc ni névrotique ni perverse. Du point de vue de l'inconscient et de la position du problème dans l'imaginaire, trois positions sont possibles : la perversion, la névrose ou la

<sup>98</sup> Nous construisons ici un « type idéal » (Weber) du DSI à partir de différents entretiens avec plusieurs DSI.

<sup>99</sup> HyperText Markup Language

psychose. Laissons avec Lacan la question de la psychose<sup>100</sup> ouverte ici. La névrose consisterait à s'estimer « fini » professionnellement alors même que maîtriser tous les langages informatiques n'est pas un impératif catégorique pour un DSI dont le pouvoir est avant tout de nature managériale. Reste la perversion qui est une structure et non un état ou une catégorie. La question sera alors de savoir comment la possible perversité du DSI utilise sa méconnaissance du langage html pour asseoir malgré tout son pouvoir. Ou inversement, si c'est le système d'information qui fonctionne sur un mode pervers ; alors dans une grande confusion, les comportements pervers seront encouragés par une organisation qu'on pourra avec Long (2010) qualifier de perverse.

Après avoir étudié comment la question de « Lacan et l'organisation » se posait de façon générale dans la littérature académique internationale récente en gestion et avoir illustré cette littérature par des cas de DSI, regardons maintenant comment une sélection d'articles spécialisés de cette littérature éclaire nos propres travaux.

## II La recherche en gestion récente et « des » concepts lacaniens

Nous avons identifié six articles de recherche en gestion récents sur « Lacan et l'organisation » parmi une centaine depuis 2008 et allons montrer quels rapports peuvent être établis entre ces articles et nos travaux.

Nous avons en particulier relevé les revues suivantes : Organization (3 articles), Journal of Organizational Change Management (1 article), Management Learning (1 article), Journal of Marketing Management (1 article). A ces 6 articles s'ajoute une thèse suédoise publiée. Les auteurs de ces articles sont scandinaves (2), britanniques (3), français (1). Ce qui frappe immédiatement, c'est la surreprésentation scandinave, ces pays étant peu peuplés, et le poids très significatif des britanniques à mettre en rapport avec l'absence apparente des chercheurs américains. Dans le cadre d'ISPSO, nous avons par ailleurs noté que c'étaient surtout une australienne (Susan Long) et un britannique (Philip Boxer) qui s'intéressaient de près à nos travaux. Nous avons dit ailleurs qu'Hirschhorn, ancien professeur à Harvard, n'avait pas donné de suite à sa communication sur Lacan à Jérusalem (1998).

Quatre articles portent sur l'organisation, 1 sur la pédagogie et un sur le marketing. Cette « proportion » correspond à peu près à celle du présent travail. En effet, si l'on met bout à bout la thèse de 2002, les publications depuis cette date et ce mémoire d'HDR, le thème dominant dans nos travaux reste celui de l'approche organisationnelle avec des incises en pédagogie ou en marketing.

---

100 Lacan : « J'examine en effet la question de savoir si la psychanalyse est articulable à la psychose. Un demi-siècle de freudisme appliqué à la psychose laisse son problème encore à repenser, autrement dit au statu quo ante ». <http://aejcpp.free.fr/lacan/1968-05-13.htm> : « Névroses et psychoses. Où commence l'anormal ? » in Tonus, n° 331, pp 2-3.

### A) Lacan : un théoricien homophobe et patriarcal ?

Un seul article parmi les 6 cités ci-dessus critique ouvertement Lacan en considérant que c'est un auteur « homophobe et patriarcal » (Kenny, 2009). Partant de Foucault pour qui le langage a du pouvoir dans les organisations, l'auteure montre ensuite la continuité avec Lacan, ce qui pourrait sembler en première analyse rapide du point de vue de l'histoire des idées. Mais Foucault (1981) considère Lacan comme un « libérateur de la Psychanalyse ». Elle conclut qu'on peut utiliser Lacan pour étudier le changement organisationnel mais de manière critique. Certainement ! Mais la difficulté est que l'auteur des Séminaires n'est pas facile à lire, n'a rien publié de son vivant sur la question des organisations et est « récupéré » depuis finalement peu de temps par des anglophones adeptes du concept ambigu de French Theory dans lequel sont rassemblés de façon un peu rapide Derrida, Foucault et Lacan en particulier. Ce n'est pas le lieu de débattre ici des qualificatifs polémiques utilisés par Kenny mais Lacan parlait de « structure perverse » (à propos de l'homophobie), ce qui est différent de ce que dit la cambridgienne. De même, les « noms du père » sont une figure théorique et surtout historique que Lacan n'a ni plus ni moins acceptée que Freud. Elle était simplement là bien avant que ces auteurs n'écrivent. On pourrait poursuivre la discussion ici sur la base de la très documentée critique de Lacan que formule Judith Butler au nom de la *queer theory* mais nous sortirions du champ organisationnel. Ce sera peut être l'objet de travaux ultérieurs. Les 5 autres articles ont plutôt le souci d'appliquer des concepts lacaniens à l'organisation, comme nous le faisons depuis les années 2000.

### B) L'apport de Lacan au marketing critique

Desmond (2009) cherche comme nous à appliquer de manière exploratoire les 4 discours de Lacan mais au marketing critique alors que nous les appliquons à la recherche en pédagogie (cf. chapitre 1). Il établit une matrice à partir de chacun des discours décrivant 4 identités renvoyant à 4 possibilités d'articulation entre le désir et le savoir. C'est cohérent avec notre application à la pédagogie. Dans le champ du marketing, Desmond aboutit à opposer une approche conventionnelle selon laquelle un acteur (le « sujet », chercheur ou consultant) transmet ses conclusions (sa vérité) à un client (l'Autre), ce qui a un effet (produit ou perte). Par opposition, une approche lacanienne argumente que ce qui importe c'est la vérité, pas l'acteur et que la communication est condamnée à échouer. Ceci est assez cohérent avec notre expérience du marketing au sein du pôle de compétitivité image et réseaux (cf. chapitre 2). En effet, les « études de marché » ont été le plus souvent des échecs. Soit parce que l'étude de marché n'énonçait aucune vérité mais des évidences, soit qu'elle confortait l'étude technique et n'était donc pas un discours à proprement parler, en tout cas pas un discours autonome, soit lorsque nous tentâmes à différentes reprises de tenir un « discours vrai » sur le marketing à savoir que sur un projet très innovant techniquement il était à peu près impossible d'évaluer ex ante le marché et a fortiori de construire un modèle économique chiffré. Une assez grande frustration était alors observée du côté de nos partenaires technologiques, le fantasme sous-jacent étant que

leur invention était bonne (leur objet « a » en quelque sorte) et que le marché (et nous chercheur en tant que représentant la position du client) avait tort. Le travail de recherche en master de Bérangère de St Laon, basé sur des entretiens semi-directifs (à notre initiative) va dans le même sens. Basé sur une méthodologie beaucoup plus ouverte que les études de marché classiques, encadré par des chercheurs attentifs à l'imaginaire des futurs utilisateurs, il avait permis d'établir une vérité, à savoir que l'objet même de la recherche, la TV sur téléphone mobile, n'était pas forcément une innovation, alors même que l'ensemble de la communauté technologique du pôle de compétitivité en était persuadée. Il s'agissait là d'une confrontation entre deux des 4 discours de Lacan où nous passions de la position de l'universitaire traditionnel qui prescrit à celle de l'analyste qui écoute. Du côté du pôle, le discours du maître (la coopération de réseaux hétérogènes), lié à une incontestable compétence dans le domaine des réseaux des acteurs en présence était menacé par sa nature même. Reposant sur un rapport S2/a (Evans 1996 p. 45 citant le Séminaire de Lacan livre XVII), il reposait sur l'idée de bon sens que le rapport entre le savoir (S2) et le surplus de plaisir (a) serait positif. Or, nos résultats tendaient à faire diminuer « a » en apportant un « savoir » d'une autre nature que S2 car pour un chercheur en R&D, le client ou l'utilisateur restent au mieux marqués du sceau de l'inquiétante étrangeté et au pire de l'altérité radicale.

### *C) Lacan et la GRH : le processus d'identification*

Hoedemaekers s'intéresse à l'interruption de l'identification dans une perspective lacanienne (2010) notamment pour l'image d'eux mêmes des employés. Pour un français ayant lu d'assez nombreux travaux lacaniens, cette question de l'identification semble assez périphérique dans l'œuvre de Lacan ou de ses disciples<sup>101</sup>. Ceci dit, Evans consacre à l'identification deux pages de son *Dictionary of Lacanian Psychoanalysis* (1996), soit autant qu'à l'imaginaire, au cœur du présent travail. La lecture de Lacan est différente en France et ailleurs, ce n'est pas vraiment une surprise. Les lacaniens français sont en effet nombreux à s'offusquer d'une lecture trop « facile » de Lacan pratiquée par les auteurs anglophones adeptes de la French Theory. Rappelons le, tout Lacan n'est pas traduit en Anglais, loin s'en faut. Tout Lacan n'est pas non plus publié en Français, Jacques-Alain Miller, l'exécuteur testamentaire, étant d'une grande prudence dans la retranscription écrite des séminaires oraux.

Vidaillet et Vignon (2010) traitent de la réintroduction du sujet dans l'éducation au management, comme nous, mais insistent sur la construction identitaire des étudiants alors que nous nous sommes plutôt focalisés sur le transfert et le désir d'apprendre (cf. chapitre 2).

Böhm et Batta (2010) reprennent le concept de fétichisme d'abord développé par Marx à propos de la marchandise puis par Freud comme objet de désir substitutif. Ils

---

<sup>101</sup> ...puisque ce terme semble pertinent compte tenu des modes de fonctionnement lacaniens.

concluent avec Lacan en indiquant que « le sujet du capitalisme moderne désire constamment consommer plus afin de se constituer comme sujet ». Là est le lieu de sa jouissance<sup>102</sup> fétichiste.

Johnsen et Gudmand-Hoyer (2010) insistent sur l'antihumanisme pratique de la théorie lacanienne de la subjectivité en GRH, ce qui renvoie bien sûr selon nous à la question du structuralisme et à son éventuelle applicabilité aux sciences de gestion.

Depuis 2008, 3 auteurs français apparaissent sur Google Scholar pour des articles en français, hélas condamnés à une diffusion limitée sur un sujet tel que « Lacan et l'organisation » : Vidaillet, Leymarie et Müller, Castille. Vidaillet et Müller sont de jeunes maîtres de conférences en gestion. Castille est diplômé du CNAM en gestion et a une activité de conseil et de recherche.

Enfin, dans sa thèse publiée en 2009 (a), Cederström, un tout jeune mais brillant docteur en gestion suédois est un auteur proche de nos travaux. Travaillant à l'articulation de l'informatique et du management, il note que notre relation à la technologie est pleine de fantasmes, pas seulement ceux de la science fiction et conclut que Lacan peut nous aider en nous permettant de nous intéresser aux éléments affectifs impliqués dans la mise en œuvre et l'utilisation des TIC<sup>103</sup>. Plus radical que nous, il note (2009b), que « ce qui rend la théorie du management si incompatible avec la psychanalyse est lié à la question fondamentale du sujet ». Ayant tenté depuis 32 ans d'occuper une position de compromis entre ces deux question fondamentales (gérer du collectif et respecter le sujet en tant sujet), nous sommes moins incisifs que lui. Mais il est réconfortant de voir que la relève est assurée, que cette relève a l'esprit clair et affûté, ne se faisant pas d'illusion sur des dérives du management post moderne qu'elle a toujours connu mais que nous n'observons personnellement que depuis une dizaine d'années. Enfin, cette « relève » venue du nord de l'Europe, probablement la région la plus respectueuse du sujet humain et de ses droits au monde, montre que les quelques chercheurs en gestion français qui ont commencé à appliquer Lacan aux organisations depuis 15 ans (Arnaud, Faÿ, Vidaillet, Vignon, de Swarte,...) ont probablement eu un peu d'intuition théorique.

Nous rappelons en note ci-dessous les principaux travaux que nous avons publiés ou produits sur l'apport de Lacan à la recherche en gestion<sup>104</sup>.

---

102 En français dans le texte anglais.

103 Dans notre institution hélas, ce domaine est investigué par la psychologie cognitive, au nom de la sacro-sainte exigence de protocoles de recherche « scientifiques ».

104 SWARTE T. (de), & AMINTAS, A. (2009), "From Sociology of Organizations to Organizational Psychoanalysis: A Genealogical Approach of a High Tech Company", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12 (4) p. 618-647.

SWARTE T. (de), (2005) "A Lacanian Organizational Perspective on a High Tech Company : the case of personnel assessment", *Socio-Analysis* (7: 2005) p. 37-66.

SWARTE T. (de), & TREPO, G. (2005), « L'appréciation du personnel et la qualité de la relation managériale à la lumière de la psychanalyse », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 55-78.

SWARTE T. (de), (2004) Revue du livre « information, parole et délibération : l'entreprise ou la question de l'homme, par Eric Faÿ (2004), publiée dans la revue *Finances Contrôle, Stratégie*, Décembre 2004, p. 193-197.

D) « Lacan and Organization », une estimation du nombre d'articles publiés depuis 2008

Ce champ de recherche, on le voit est « rhizomatique » dans sa capacité à féconder d'autres champs, pour reprendre un concept de Gilles Deleuze, et protéiforme voire polymorphe sur le plan théorique. Bref, il est trop riche. D'où l'idée, parfaitement hétérodoxe d'un point de vue lacanien mais de bon sens à l'Université : tenter de mesurer l'importance quantitative de cette recherche en n'oubliant ni les aspects qualitatifs ni le bon sens, qualité à notre sens mal reconnue en recherche où la sophistication des modèles remplace parfois inutilement l'observation, notamment l'observation participante qui fut un outil essentiel de cette recherche.

Notre intuition de départ était qu'une analyse qualitative montrerait qu'entre janvier 2008 et Août 2012 une centaine de publications en langue anglaise ont été réellement dédiées, à des degrés variables, à « Lacan et l'organisation » du point de vue de la recherche en gestion.

On a déjà indiqué au chapitre 1 qu'il fallait considérer avec prudence les résultats indiqués par le moteur de recherche Google Scholar. Cependant, aussi bien d'un point de vue quantitatif (nombre d'occurrences) que d'un point de vue qualitatif, le panorama de la recherche de ces dernières années sur Lacan et l'organisation ainsi offert n'est pas dénué d'intérêt. Surtout, il s'est avéré être un bon moyen de comparer une méthode intuitive et un « traitement » plus robuste sur le plan informatique et statistique.

Depuis 2008, 11500 publications ont en toute première analyse été publiées sur ce thème. Depuis 2011, le chiffre est de 3820. Mais Google est très extensif. Dès l'occurrence n° 300 p.30 par exemple, 7 articles sur 10 traitent de perspectives strictement psychanalytiques et 3 seulement de questions liées à l'organisation au sens que ce terme a en sciences de gestion. A la 500<sup>ème</sup> occurrence, il n'est plus question que

---

SWARTE (de) T., (2001), "Souffrance, performance et éthique en entreprise", communication à la Journée d'étude de l'Institut Psychanalyse et Management, " Le manager, quelle identité pour quelle performance ? " 27 Avril, ENSPTT, Paris.

SWARTE T. (de) & AMINTAS A. (2006), "Values and Management Knowledge : From an Epistemological Problem to a Genealogical Response", Workshop "Moral Foundations of Management, EIASM, European Institute for Advanced Study in Management, ESSEC, Cergy-Pontoise, October 13-14.

SWARTE T. (de) & AMINTAS A. (2005) « Psychoanalysis and Management Control », New Psychoanalytic Response in Our Work with Organizations and Society, 2005 IPSO Symposium, Baltimore, Maryland, USA, June 17-19.

SWARTE (de) T. (2002), « From E-Commerce to Speech Commerce », e-Business Research Forum, eBRF 2002, November 14-16, Tampere, Finland, 17 p.

SWARTE (de) T. (2003), « Psychanalyse de la dette des télécoms », article publié dans « Les Echos », 24 Novembre p. 15.

de psychanalyse, même s'il ne s'agit pas seulement de psychanalyse clinique. Voici un tableau présentant les résultats de la recherche effectuée.

Pages Google Scholar (10 occurrences par page)	Occurrences en gestion	Occurrences en psychanalyse
1	10	0
2	8	2
3	7	3
4	8	2
10	5	5
14	1	9
18	4	6
22	1	9
26	4	6
30	3	7
Total	51	49
Moyenne	5,1 par page	4,9 par page

Des articles identiques sont cités à deux voire trois reprises notamment au delà de la page 20, ce qui introduit un biais vraiment non négligeable. Google étant avare en informations sur son algorithme, nous avons donc tenté de raisonner en statisticien (sur la base de connaissances anciennes acquises en 1982 pour l'oral de l'agrégation de sciences sociales...) en considérant que la loi statistique était du type  $10-0,5 = 0,95$  à chaque dizaine de page. On suppose ainsi que l'algorithme de Google traite rigoureusement le croisement du champ « Lacan » et du champ « Organization » et qu'il a été paramétré pour que « Organization » soit bien dans le champ de la recherche en gestion. Cela semble être le cas au vu du tableau ci-dessus et surtout des titres des revues dans lesquels ces articles ont été publiés.

On obtient alors une fonction puissance de raison 0,95. La valeur 0,5 est atteinte au bout de 60 occurrences environ. Mais ce résultat nous est apparu difficile à interpréter en l'absence d'un modèle de traitement statistique plus robuste et nous ne voulions pas courir le risque d'utiliser un traitement trop complexe pour traiter un problème somme toute simple. Une méthode consistant à estimer que les publications reliées à notre objet de recherche diminuaient d'une demi-occurrence à chaque dizaine de pages Google a donc été choisie.

Pages Google Scholar (10 occurrences par page)	Occurrences en gestion	Notre estimation de la probabilité d'une occurrence en gestion
--	------------------------	--



1	10	10
2	8	9,5
3	7	9
4	8	8,5
10	5	5,5
14	1	3,5
18	4	1,5
20	1	0
Total	51	47,5

Plus empiriquement, on a donc choisi de faire la somme des probabilités d'occurrences (sur la base des indications figurant dans la colonne de droite) et on obtient ainsi une centaine d'articles pour un coefficient de 0,95 appliqué 20 fois. Ce chiffre correspond à notre intuition sur la base des travaux que nous avons pu consulter par ailleurs. Cette estimation n'est pas parfaite mais semble raisonnable dans le cadre de ce travail. La marge d'erreur est de  $47,5/51=0,93$ , soit 7%. C'est moins bien que dans les traitements statistiques mais suffisant ici puisque le problème posé est de savoir si on publie 5, 20, 50 ou 100 articles par an sur le sujet « Lacan and Organization » depuis 2008.

Très concrètement, il y aurait environ 20 à 25 articles par an publiés dans des revues de référence sur le thème de « Lacan et l'organisation » depuis 2008 en langue anglaise. Ce n'est pas insignifiant, loin s'en faut et a constitué plutôt une bonne surprise pour nous.

### III Application d'un des quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse lacanienne à l'organisation high tech

Dans les lignes qui suivent, nous allons chercher à montrer qu'il est possible d'importer certains concepts lacaniens, notamment celui de « réseau de signifiants » dans le champ des organisations, tout spécialement les organisations High Tech dont Orange est un exemple caractéristique et notre terrain depuis 1990. Signalons ici la belle thèse de Forest (2007) intitulée « le réseau dans la psychanalyse, analyse des théories freudiennes et lacaniennes ».

#### A) Le contexte intellectuel : l'élaboration des quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse (1964)

En 1964, Lacan a 63 ans. Il introduit son séminaire sur les 4 concepts fondamentaux de la psychanalyse en évoquant l'« excommunication » (sic) dont il a été victime de la part de la Société Française de Psychanalyse suite aux pressions de l'International Psychoanalytical Association (IPA) et remercie l'historien Fernand Braudel de bien vouloir désormais accueillir son enseignement à l'EHESS. Il n'est pas anodin que ce soit le plus grand historien français du XX<sup>e</sup> siècle qui ait en quelque sorte « adoubé »

Lacan, dans une institution dédiée aux sciences sociales et pas à la psychiatrie. Ce texte sera publié 9 ans plus tard, du vivant de Lacan. C'est donc avec un « retard » de près de 40 ans que les travaux de Lacan commencent à être appliqués à l'organisation high tech, même si dans notre cas, le processus a commencé il y a 10 ans. Lacan identifie quatre concepts fondamentaux<sup>105</sup>.

1. l'inconscient et la répétition
2. le regard comme objet a
3. le transfert et la pulsion
4. le champ de l'Autre

On peut noter que l'inconscient et dans une moindre mesure la répétition et la pulsion ont envahi la scène sociale, notamment médiatique. Le champ de l'Autre est à la lisière de la psychanalyse et de la philosophie. La question du transfert est au cœur du débat entre psychanalystes et entre écoles de psychanalyse. Le regard comme objet "a" est un point spécifiquement lacanien qui ne fait pas l'unanimité, loin s'en faut, entre psychanalystes.

On se focalisera ici sur l'inconscient et la répétition qui sont au cœur des dispositifs freudiens et lacaniens. Ce dyptique conceptuel fondamental renvoie à quatre concepts de niveau inférieur :

1. inconscient freudien versus inconscient lacanien
2. le sujet de la certitude
3. le réseau des signifiants
4. la répétition

La différence entre inconscient freudien et inconscient lacanien a été traitée au début de ce mémoire. On se focalise ici sur le réseau des signifiants, ce concept étant celui qui a le plus nourri nos travaux publiés. Exprimée dans le langage de la théorie des organisations, la question devient donc la suivante. On travaille sur un aspect particulier du concept de l'inconscient et de la répétition que celui-ci génère au sein des organisations. Cet aspect particulier est celui du réseau des signifiants et de leur rôle dans les organisations, tout particulièrement les organisations high Tech.

Ces points ont notamment été traités dans les articles ou publications suivants :

SWARTE (de) T. (éd.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », Gestion 2000, Janvier-Février, vol. 25 n°1. Rédaction de l'introduction p. 19-24

SWARTE (de) T. & AMINTAS A. (2008), « Le discours du contrôle de gestion comme souci de l'Autre », in BARTH Isabelle, Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations, l'Harmattan, collection [Imp@cts](#) des Nouvelles Technologies, Paris, p. 101-115.

---

<sup>105</sup> A la fin du chapitre IV des Quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Lacan s'interroge : la psychanalyse est-elle une science, sachant que la science moderne ne commence qu'après Descartes. Il poursuit en interrogeant les mathématiques et la structure du signifiant avant de terminer en affirmant que le réel c'est ce qui revient toujours à la même place. Sa conclusion porte sur les mathématiques, le signifiant et le réel. Pour intéressants que soient ces travaux, ils sont trop éloignés de notre problématique et de notre terrain pour être présentés utilement ici. Nous avons cependant rédigé différents working papers sur ces sujets qui peut être seront publiés un jour et pourront si nécessaire nourrir le débat autour du présent travail.

SWARTE T. (de), (2005) "A Lacanian Organizational Perspective on a High Tech Company : the case of personnel assessment", *Socio-Analysis* (7: 2005) p. 37-66.

SWARTE T. (de), & TREPO, G. (2005), « L'appréciation du personnel et la qualité de la relation managériale à la lumière de la psychanalyse », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 55-78.

SWARTE (de) T., (2001), " Le symbole et le réseau ", chapitre de l'ouvrage collectif dirigé par T. de SWARTE aux éditions l'Harmattan p. 279-310.

### *B) Du réseau des signifiants*

Parler « du » réseau des signifiants (et non « de » réseau de signifiants) renvoie en première analyse à une interconnexion entre différents signifiants dont on ne présuppose pas au départ qu'ils sont hiérarchisés. Il n'est pas nécessaire d'insister ici sur la nature réticulaire de l'organisation High Tech tant ce point est devenu désormais évident avec la mise en réseau des organisations (systèmes d'informations, extranet, intranets, ...). Il faut en revanche s'arrêter à nouveau sur la question du signifiant en réseau. Toute organisation produit des signes, à commencer par les innombrables « discours » tenus aux différents niveaux de l'organisation, le plus « signifiant » étant celui tenu par les leaders en charge d'incarner l'organisation. C'est en tout cas une hypothèse de base des sciences de gestion et un point sur lequel elles se différencient souvent de la sociologie. La question de recherche (de Swarte, 2002) devient donc : comment collecter, analyser et interpréter ces discours et étudier dans une perspective psychanalytique un tel réseau de signifiants. Cette question renvoie à celle du sujet, notamment dans nos travaux portant sur le « décideur », le cadre supérieur ou l'ingénieur dans sa relation constituante au signifiant, sachant que c'est précisément parce qu'il parle et produit du sens qu'il est sujet au sein de l'organisation.

D'un point de vue méthodologique, rappelons que Lacan insiste sur le fait que le sens d'une phrase n'est donné qu'après coup. Cela signifie que l'interprétation d'un discours doit être analytiquement scindée en deux. L'intention plus ou moins « consciente » du locuteur est un point. La manière dont ex post ce discours (pour partie discours « de » l'inconscient) fait sens pour l'auditeur en est une autre. Illustrons cela sur la base du matériel rassemblé sur notre terrain, à savoir France Télécom. L'entretien semi-directif réalisé avec X, cadre dirigeant, s'interprète de la façon suivante :

#### *a) Premier niveau de signification : la transmission d'informations*

C'est tout d'abord un acte de transmission d'informations à un chercheur auquel il est difficile de ne pas répondre sans raison valable suite à une demande de rendez vous. On est là dans la convention sociale. C'est ensuite, du point de vue de la sociologie des organisations, un plaidoyer pro-domo légitimant la position relative (favorable ou

non selon les cas) de X dans l'organisation. A ce titre, c'est un discours produit par l'organisation autant qu'un discours sur l'organisation. C'est probablement l'occasion de parler librement à un chercheur qui n'est pas prisonnier des luttes pour le pouvoir inhérentes à toute organisation et de se « lâcher » quelque peu en disant des vérités pas toujours avouables à une oreille extérieure, ce qui permet en même temps de se dire à soi-même lesdites vérités. C'est enfin un « propos » qui n'est jamais totalement « verrouillé », quel que soit le talent de dirigeants de ce niveau en la matière. Il y a des silences, des redites, des émotions exprimées de manière plus ou moins diffuse,... Or, une écoute « psychanalytiquement informée » (Gabriel & Carr, 2002) sait accorder l'importance qu'elles méritent à ces failles dans le discours. Mais il existe enfin un apport spécifique de la psychanalyse lacanienne en ce qu'elle est fondée sur l'analyse structurale du langage.

*b) Deuxième niveau de signification : le propos à garder secret*

Dans les années 90, nous eûmes par exemple l'opportunité d'avoir un entretien de recherche avec M. « Van Flemish » un contrôleur d'Etat chargé de vérifier que les comptes de France Télécom répondaient à un certain nombre de critères de transparence. L'entretien commença bien car nous avions en commun des patronymes flamands, ce qui n'est pas innocent d'un point de vue psychanalytique (les fameux noms du père de Lacan<sup>106</sup>). Le contrôleur nous expliqua ensuite comment, à l'instar d'AT&T, les ingénieurs de FT développaient des systèmes de coûts d'une redoutable complexité afin de constituer un « écran de fumée » les protégeant d'un regard trop acéré du régulateur (cf. aussi Amintas et de Swarte, 2008, 1997). Le point important est celui où l'entretien a basculé de l'empathie rogerienne (Rogers, 1971, 1973) qui était notre position de principe à la rupture lacanienne, exprimée sur le mode du déni : « ne dites à personne ce que je vais vous dire ». M. Van Flemish savait que France Telecom savait qu'il savait une certaine vérité techno-économique sur la profitabilité réelle, beaucoup plus élevée que celle des comptes « officiels ». Cela signifie ici que le réel des chiffres (au sens de Lacan, à savoir ce que chacun sait mais d'un savoir inconscient) n'était pas le chiffre légal. En d'autres termes, il existait un écart -pas nécessairement considérable- entre ce que dit la loi sociale ou juridique (transparence et vérité des comptes certifiés par un tiers de confiance) et ce que dit le réseau de signifiants économiques et comptables interne à l'entreprise.

Il existe ainsi un écart entre le signifiant et le signifié, comme dans tout acte de langage. Juignet (2003) cite Lacan (Séminaire III, Paris, Le Seuil, 1981, p. 210.) qui rappelle que « plus il ne signifie rien plus le signifiant est indestructible ». Dans le cas de France Télécom, le signifié (les comptes officiels) était « truqué » et chacun le savait. Mais le dire était problématique, pour des raisons sociologiques bien décrites par Alter

---

106 « La métaphore paternelle inaugure l'accès à la dimension symbolique mais aussi le statut de sujet désirant » <http://fr.wikipedia.org/wiki/Noms-du-Pere#>. Cela signifie que la similitude des origines géographiques et linguistiques des noms du père crée du lien symbolique, ce que chacun d'entre nous a pu expérimenter dans sa vie de tous les jours. Ce lien symbolique peut voir son signe s'inverser si la relation au père de X a été mal symbolisée. Dans le cas des femmes, cette relation au nom du père a longtemps été masquée, sauf dans les milieux universitaires où une femme accole depuis déjà longtemps le nom de son père à celui de son mari.

et Dubonnet (1994). Force était donc de mettre en place un « signifiant indestructible », à savoir des comptes aussi vrais comptablement qu'ils étaient « faux » dans leur capacité à faire ressortir l'intégralité des confortables bénéfices induits à l'époque par le monopole du téléphone fixe. Un tel signifiant comptable était d'autant plus indestructible que le régulateur européen commençait à investiguer, ce qui renforçait la complicité entre France Télécom et l'Etat dont ce signifiant partagé garantissait la pérennité.

M. Van Flemish nous fit ainsi une confidence qui n'était pas un lapsus dans la bouche d'un haut fonctionnaire. La question de recherche est alors : pourquoi eut-t-il soudain besoin de dire ce qu'il devrait taire ? Pourquoi un tel « mentir vrai » sur des réseaux de signifiants dont il exprimait volontairement le hiatus existant entre eux ? Il faut ici effectuer un détour théorique.

### *1) Le mentir vrai ou la dynamique des signifiants*

Si parler vrai était la norme dans les entreprises et ailleurs, ça se saurait. Cela ne signifie pas pour autant que mentir soit devenu la norme, même si c'est le message à peine subliminal des médias, les anciens comme les nouveaux (Twitter, Facebook,...). Mentir vrai est une option raisonnable et il n'est pas choquant de considérer que cet apprentissage est ce à quoi servent (entre autres) les meilleures institutions d'enseignement supérieur (Oxbridge, Harvard, l'ENA,...). Le manager est aujourd'hui le maître des signes à Manhattan ou à la City tout comme Platon était le maître des concepts à Athènes.

Dans l'instance de la lettre<sup>107</sup> (p. 515), Lacan, inversant le raisonnement de la linguistique saussurienne énonce la formule originelle de la production d'un signifiant : S/s. Pour le psychanalyste, c'est le signifiant qui gouverne le discours et non l'inverse. Ici (s) représente le signifiant caché dont chacun (par exemple un manager) connaît l'existence à son insu, c'est à dire inconsciemment. Il ne s'agit pas seulement d'un phénomène « inconscient » au sens freudien. Il s'agit, d'un point de vue lacanien, d'un effet du langage qui sert en l'occurrence à « habiller » voire à travestir la vérité économique (connue du manager) afin de diminuer l'inconfort psychologique qu'éprouveraient les différents protagonistes (au premier chef le manager) en l'absence de ce décalage entre le signifiant et le signifié.

### *2) Formule simplifiée du processus métaphorique*

A partir de Dor (2004) p. 43 et suivantes on peut présenter la formule simplifiée du processus métaphorique. Elle est du type :

---

107

[http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang\\_fr&id=Zya4wpdXNKEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=lacan+fonction+du+langage&ots=ugglUdDFVN&sig=t2kjdJn7JykjvM2Op0Gl9xjLuLY#v=onepage&q=lacan%20fonction%20du%20langage&f=false](http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=lang_fr&id=Zya4wpdXNKEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=lacan+fonction+du+langage&ots=ugglUdDFVN&sig=t2kjdJn7JykjvM2Op0Gl9xjLuLY#v=onepage&q=lacan%20fonction%20du%20langage&f=false)

$$F(S'/S)S = S(+)s$$

F symbolise la fonction, comme en mathématiques.

$S'/S$  traduit le fait que dans une métaphore<sup>108</sup> un signifiant prend la place d'un autre (ex. comptes vrais/comptes manipulés dans le cas VF)<sup>109</sup>

S représente le signifiant

Le « résultat »  $S(+)s$  peut donc (en simplifiant) être formulé ainsi : le résultat du processus métaphorique est de produire un surplus de sens noté (s). En étant encore plus simplificateur, tout professeur a l'expérience de la portée pédagogique d'une métaphore qui parle au public. Aucun cours ne peut vraiment exister sans l'usages de métaphores qui sont au principe même de ce type de communication.

Lacan explique que c'est dans la substitution des signifiants qu'un effet de signification est produit qui est créatif ou poétique. Le signe (+) représente l'émergence de la signification (Lacan 1957 a in Dor 1985 p. 52).

Si on applique cette relation à notre cas VF qui utilise la métaphore du camouflage pour désigner certaines pratiques comptables de France Télécom, il s'agit d'un rapport entre un signifiant et un signifié ( $S'/S$ ) auquel une signification inconsciente (+) s peut être attribuée comme on l' a montré ci-dessus. Le message implicite de VF au chercheur est simple : « je ne suis pas dupe » ; ce message n'est bien sûr pas formulé : c'est un non dit qui est quelque part entre le conscient et l'inconscient de VF. Il n'est peut être pas indispensable d'avoir l'oreille affûtée par la psychanalyse pour l'entendre ainsi mais ça aide sérieusement dans le processus de recherche puisque deux écoutes ont lieu simultanément : une du discours officiel et une (d'une partie) du discours inconscient.

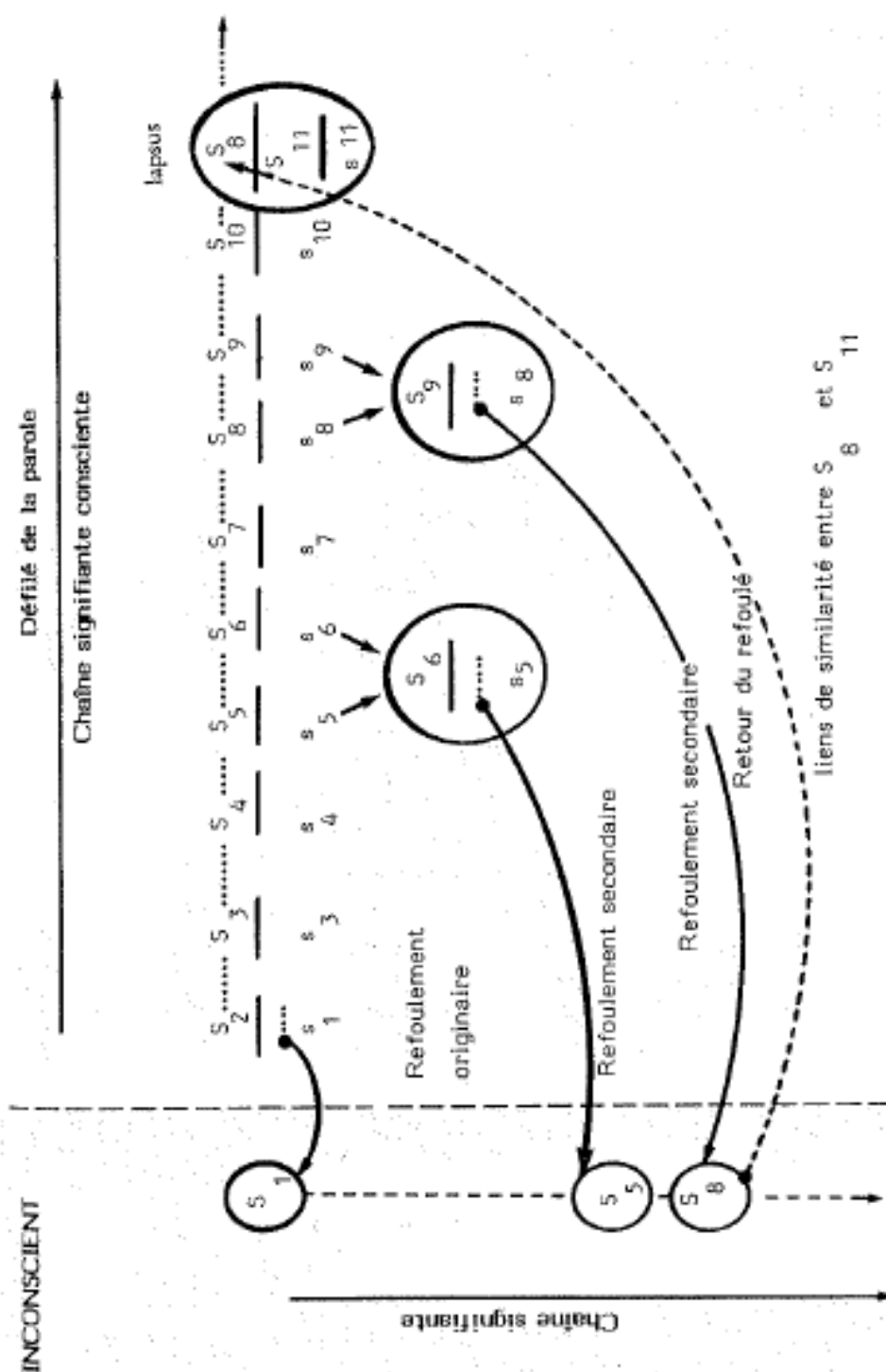
---

108 La métaphore est pour Lacan de l'ordre de la diachronie, ce qui signifie qu'elle comporte une dimension temporelle (mais a priori pas de dimension chronologique, la temporalité de l'inconscient n'étant pas celle du temps historique).

109 The homology of structure research is even more pertinent to the realm of psychoanalysis where it has become a primary methodological axis: indeed in order to be able to access the unconscious we must first be able to identify its metaphorical forms in the real world. Lacan (1966, p.557) systematized and delved further into this approach by studying structural invariants and the metonymy beyond the metaphor. For him "metaphor occurs at the precise point at which sense merges from non-sense" (in Dor, 1997, p. 50). So, a metaphor is the first step to accessing the unconscious dimension and as we shall see later in the text why metonymy is a way of delving even deeper into the question (de Swarte, 2005 p. 3).

3) *La chaîne signifiante et son mode opératoire*

On trouve dans Dor (1985 p. 134-135) un schéma éclairant ci-dessous sur le mode opératoire de la chaîne signifiante. Appliquons-le au cas de M. Van Flemish.





Ici (s) représente le signifiant caché dont chacun connaît l'existence à son insu, c'est à dire inconsciemment. Il ne s'agit pas seulement d'un phénomène « inconscient » au sens freudien. Il s'agit, d'un point de vue lacanien, d'un effet du langage qui sert ici à travestir la vérité économique afin de diminuer l'inconfort psychologique qu'éprouveraient les différents protagonistes en l'absence de ce décalage entre le signifiant et le signifié.

En abscisse se trouve le défilé de la parole et la chaîne signifiante consciente. M. Van Flemish (VF) nous explique par exemple les missions du contrôleur d'Etat chargé de surveiller les comptes de France Télécom. En ordonnée se trouve la chaîne signifiante inconsciente, où pour parler simplement les « arrière-pensées » de VF.

Le refoulement originaire S1 correspond au fait que VF sait que le chercheur ne sait pas et entend bien faire contrôler par son surmoi les paroles qui seront dites par lui. Au fur et à mesure que le dialogue s'établit, la chaîne signifiante se déploie (S2, S3, S4,...) en même temps qu'une certaine confiance s'établit. VF procède alors à un refoulement secondaire noté S6/S5 sur le graphe, plus élaboré que le refoulement primaire (« ce chercheur est sympa mais il ne faut pas que j'oublie de garder mes distances »). VF est tiraillé entre son désir initial de tenir un propos politiquement correct dont il sait très consciemment que c'est un « mentir-vrai » et son envie, pour une fois de « parler vrai ». Tout en déroulant son propos conscient, VF lutte intérieurement contre l'envie de parler franchement ce dont témoigne S9/S8, situation identique à S6/S5 (refoulement secondaire). En S8/S11 arrive le « lapsus » dans le schéma de Dor, à savoir le retour du refoulé. En toute rigueur, s'il y a bien retour du refoulé, il n'y a pas lapsus au sens strict mais plutôt une sorte de défaite du surmoi qui se dit : après tout quelle importance cela a-t-il de dire la vérité à partir du moment où je demande à ce chercheur de la taire et de la garder pour lui ? C'est bien sûr là que la vérité du discours apparaît à savoir qu'il est consciemment linéaire (logique du plaidoyer pro-domo du contrôleur droit dans ses bottes) mais inconsciemment non linéaire dans la mesure où le contrôleur lutte contre son envie de « lâcher le morceau ».

La chaîne signifiante consciente n'est pas dans ce cas plus importante ou moins importante que la chaîne signifiante inconsciente. Elles sont les deux faces d'une même médaille et entretiennent mutuellement des liens aussi essentiels que ceux qui relient le signifiant et le signifié. Mais c'est bien sûr l'écart entre les deux, le rapport S'/S qui importe. C'est sur ce point de méthode précis que Lacan peut être utile à l'interview en gestion. Personne ne ment, personne ne dit toute la vérité. C'est bien dans les silences, les lapsus, les bafouillements, ... que se manifeste une vérité inconsciente aussi difficile à taire qu'à dire.

Au total, il existe ici deux réseaux de signifiants en partie autonomes en partie dépendants. Le fait que le vocabulaire, la grammaire et la langue comptables diffèrent notablement de leurs équivalents dans le champ économique permet un jeu subtil entre les systèmes de signification d'une part et les réseaux de signifiants d'autre part. Le désir y trouve son compte, chaque sujet (notamment M. Van Flemish) pouvant ainsi élaborer un compromis psychologiquement acceptable entre le signifiant et le

signifié. L'empathie ou si l'on préfère l'écoute neutre et bienveillante du chercheur permet à la faille existant entre S et S' de s'exprimer, à la vérité d'être énoncée mais à la condition que le chercheur soit lui aussi taiseux quant au mentir vrai qui arrange tout le monde. Venons-en au troisième niveau de signification d'un réseau de signifiants : le sujet.

*c) Troisième niveau de signification : le sujet dans sa relation constituante au signifiant*

Lacan considère trois aspects de la relation constituante du sujet au signifiant. Le premier aspect est philosophique et renvoie à la rupture que Descartes a introduite dans l'histoire des sciences. Dans ce chapitre, ce point est laissé de côté dans la mesure où on se focalise sur un dispositif de recherche lacanien dans une organisation high tech. Le second est méthodologique : comment repérer un réseau de signifiants ? C'est le point qui sera traité ci-dessous<sup>110</sup>.

C'est une banalité de dire que le fonctionnement intellectuel des ingénieurs est très largement cartésien : comment décomposer un problème complexe en problèmes plus simples ? On peut au passage souligner que l'hypothèse lacanienne est que ce cartésianisme a forcément une contrepartie fantasmatique importante dans l'imaginaire des ingénieurs. Penser permet d'être, en référence au *cogito ergo sum*, dans la mesure où l'activité de penser par exemple les processus d'exploitation des mines est au principe même de l'activité professionnelle de l'ingénieur. C'est parce qu'il pense les modalités de l'exploitation rationnelle de la houille qu'il est ingénieur des mines. C'est aussi de cette manière qu'il limite l'écart entre l'objectivité de sa fonction professionnelle et le besoin que sa subjectivité (émotions, affects, plaisir, souffrance,...) a de s'exprimer dans la sphère professionnelle. Même si cet écart entre l'acteur et le sujet n'est jamais nul, sa limitation est la condition d'une réduction au niveau le plus bas possible de la souffrance au travail. Elle est bien sûr une condition nécessaire - mais non suffisante- du plaisir au travail.

*C) Repérer un réseau ? Synchronie signifiante versus diachronie signifiante*

On a dit dans un chapitre précédent l'importance vitale de la distinction entre synchrone et asynchrone pour le fonctionnement d'un réseau de télécoms. De mauvais choix stratégiques sur ce point peuvent virer au « plantage » complet (Cf. la saturation du réseau de Free début 2012 par exemple). Dans la bouche de l'économiste, ça donnerait : « le temps c'est de l'argent », fût-ce les nanosecondes que valorisent les *traders*. Il n'est donc guère surprenant que cette distinction synchronie/diachronie exerce aussi des effets puissants dans l'analyse lacanienne d'un discours.

---

<sup>110</sup> Le troisième est caractéristique de la psychanalyse : en quoi les traces et les analogies font-elles sens en général et au sein des organisations dans le contexte de notre travail en particulier. On a commencé à traiter le sujet dans différents articles et communications.

Pour mémoire, il existe différentes configurations de réseaux télécoms par exemple : hiérarchisés, pair à pair (P2P), en étoile,...Par analogie, c'est le réseau P2P dont la structure se rapproche le plus de celle de la relation transférentielle en psychanalyse. D'un côté un signal télécom va « bricoler » avec les capacités réseaux existantes de façon à atteindre le destinataire du message. De l'autre, des signifiants vont être échangés entre l'analyste et l'analysant sur un mode qui semble aléatoire (association libre) mais dont la psychanalyse, notamment lacanienne, pose l'hypothèse qu'il existe *in fine* une structure logique. On peut se reporter sur ce point à de Swarte (2011)<sup>111</sup>.

Lacan (1973 p. 54) nous dit qu'au chapitre 7 de la *Science des rêves*, Freud affirme que « dans son expérience, il n'existe aucun arbitraire car ça [les signifiants pour Lacan] se recoupe de telle façon que ça échappe au hasard ». De ce point de vue, un apport méthodologique de notre recherche tournerait autour du « bug ». Ce dernier constitue un objet de travail pour un ingénieur en tant que processus « pervers » qu'il faut chercher à éviter, tout comme le bug est le symptôme d'un écart entre ce qui est écrit (la procédure) et ce qui se passe effectivement. La structure du bug est donc identique à celle du lapsus ou du mot d'esprit. Il s'agit de ce qui échappe à la logique préétablie du réseau et permet du même coup d'accéder au réel du réseau en tant qu'il bugue, c'est-à-dire que fatalement à un moment ou un autre il dysfonctionne. Il s'agit bien ici d'une rupture épistémologique en vertu de laquelle le bug est réintroduit dans le système de signification non comme accident (ce que disent les ingénieurs mais bien sûr pas ce qu'ils pensent) mais comme propriété structurale du réseau. On est bien là fidèle à la position de principe de Lacan : inverser les termes du discours et créer ainsi un espace pour la psychanalyse.

#### D) La synchronie signifiante

Lacan a cherché, rappelons-le, à travailler la question des relations entre différents systèmes de signification. La synchronie signifiante s'oppose à la diachronie signifiante (ibid. p 54). Dans les deux cas, le rapport au temps est essentiel pour analyser un signifiant mais dans le cas de la synchronie, le temps est en quelque sorte arrêté tandis que dans celui de la diachronie, il s'écoule. On peut alors élaborer une triangulation de la forme « signifiant/synchronie/diachronie » aux possibilités aussi nombreuses que le sont en géométrie les différents types de triangles.

"Le signifiant se définit toujours synchroniquement en relation avec les autres signifiants, tandis que le signifié "flue" et "glisse" sous les signifiants, se constitue dans le temps »<sup>112</sup>. Cette expression se rapporterait ainsi à l'idée que les rapports entre les signifiants ne sont pas le fait du hasard, qu'ils n'existent que selon des relations

111 La psychanalyse clinique ne cherche pas le codage mais le décodage. Sur un axe méthodologique, elle se situerait donc à l'opposé du traitement du signal analogique, même si elle repose sur l'écoute des analogies. Ceci étant, codage et décodage sont les deux faces d'une même médaille. Le codeur cherche la formule scientifique qui permettra de remplacer une masse de données par un algorithme. Le décodeur, ici le psychanalyste, cherche à casser le code en explorant méthodiquement des signes en première analyse sans rapport entre eux et en construisant pas à pas la chaîne signifiante qui relie lesdits signes entre eux et leur donne une structure (de Swarte 2011).

112 <http://www.etudes-lacaniennes.net/Etudes/Psychanalyse/non-psychanalyse/nonpsy-linguistique.htm>

mutuelles et réciproques à la fois de contraste et de similitude donc qu'il y a une logique et qu'on peut la retrouver par l'analyse et l'interprétation. Cela renvoie aussi à l'hypothèse de base de Lacan selon laquelle *l'inconscient est structuré comme un langage* donc interprétable suivant les lois du langage si on arrive à aller au delà du "brouillage" évoqué plus haut à propos de M. X : utilisation du langage dans sa dimension intersubjective et non dans sa dimension intrasubjective<sup>113</sup>.

Plus concrètement et pour illustrer, l'arrivée de Free sur le marché des mobiles en 2012 remet en cause la synchronie signifiante d'Orange en le contraignant par exemple à ne plus subventionner les terminaux mobiles de ses abonnés. L'arrivée d'un nouvel acteur perturbe à un instant *t* les signifiants et les chaînes signifiantes auxquelles est adossée la stratégie de l'entreprise. La diachronie signifiante permet quant à elle une mise en perspective historique ou généalogique du même phénomène d'irruption d'un concurrent. Celle-ci cesse d'être une perturbation mais devient l'aboutissement d'un processus de maturation du marché dans lequel la multiplication des acteurs est un signe de vitalité et de création de nouveaux signifiants (par exemple le mobile pour tous à un prix bas) qui désormais « gouvernent » les stratégies des différents opérateurs.

#### *E) Chaîne signifiante versus chaîne de valeur : le cas des réseaux de mobiles*

Tentons d'illustrer notre intérêt pour la chaîne signifiante en comparant ce concept lacanien au concept de la chaîne de valeur popularisé par Michael Porter. Quel est pour l'intérêt d'une telle référence au signifiant et à la chaîne signifiante par rapport au concept de chaîne de valeur ? Comment peut-on l'appliquer à l'irruption de Free, compétiteur d'Orange sur le marché des mobiles ?

Sur la base du travail de Razavet (2008), la chaîne signifiante est de la forme :

$S_r/S_1, S_2, S_3, S_n$

Nous ajoutons que :

Avec  $S_r$ =signifiant « réseau de mobiles »

$S_1$ =angoisse de la perte de parts de marché

$S_2$ =angoisse de la perte de maîtrise du réseau

$S_3$ =angoisse de la destruction de valeur

$S_n$ =somme des angoisses possibles à propos d'un réseau de mobiles

La réponse d'Orange début 2012 a consisté à rendre au moins égaux  $S_1$  dont il était prévu qu'il serait négatif et  $S_2$  dont il a été prévu qu'il soit positif en louant son infrastructure de réseau à Free. D'un point de vue économique, le calcul était simple : compenser une perte certaine et inévitable de parts de marché par une recette

---

<sup>113</sup> Dans le cadre de ce travail d'HDR, il a été quasi-impossible d'accéder à la dimension intrasubjective pour des raisons de protocole de recherche. Ceci étant, des hypothèses psychanalytiques contribuent à faire ressortir autant que faire se peut la dimension intrasubjective au fil du texte.

probable de location des infrastructures limitant la perte. Mais quid des discours à tenir et des signifiants à enchaîner pour donner du sens à cette subtile stratégie ?

1. La stratégie est difficile à symboliser en interne : Free, c'est quand même le loup dans la bergerie « Orange ».
2. La stratégie est aussi un peu difficile à justifier en externe : c'est une vraie-fausse concurrence qui ne fonctionne que dans les modèles économiques en réseaux mais défie le bon sens.
3. C'est enfin une stratégie délicate vis-à-vis des clients puisqu'elle semble indiquer qu'ils auront à la fois la qualité du réseau Orange et les prix bas de Free.

Politiquement, c'est habile notamment vis à vis de l'ARCEP, le régulateur des télécoms. Orange, opérateur majeur stimule la concurrence en « accueillant » un concurrent sur son infrastructure de réseau. C'est aussi de la part d'Orange un mix de solide pragmatisme techno-économique, d'application de Porter (jeu sur les barrières à l'entrée dans l'infrastructure de réseau) et d'imaginaire enfin libéré sur la question du réseau. Celui-ci n'est plus le signifiant-maître : on peut donc l'ouvrir à d'autres sans dommage symbolique majeur. C'est là que la chaîne signifiante détrône la chaîne de valeur. La perte de valeur est en effet acceptée et anticipée dès le départ, ce qui est à mettre au crédit d'Orange qui a su donner du sens à une mutation importante. Sur la base de cette perte certaine, la question devient « comment élaborer un discours, une stratégie et un modèle économique qui compensent cette perte ? ». On se limite ici au discours du nouveau président d'Orange.

*« Nous avons bien résisté au choc qu'a constitué l'arrivée du quatrième opérateur », estime Stéphane Richard, le PDG de France Télécom. « Au moins dans sa première phase, l'impact de Free Mobile est derrière nous », selon le dirigeant. Il est vrai que le chiffre d'affaires dans le mobile en France n'a reculé que de 1,2 % au deuxième trimestre. Cette moindre baisse -par rapport à celle attendue chez les concurrents -est principalement due au contrat d'itinérance signé avec Free Mobile. Orange loue son réseau au nouvel opérateur, qui le rémunère pour cela. Les revenus sur l'année 2012 peuvent être estimés à 500 millions d'euros, « un ordre de grandeur réaliste », selon Stéphane Richard. Or, les autres opérateurs, Bouygues Telecom et SFR, ne disposent pas eux de cet amortisseur face à Free Mobile. Ainsi, Exane BNP Paribas s'attend à ce que le chiffre d'affaires d'Orange dans le mobile en France baisse de 6 % cette année, alors que le courtier table sur une chute de 12 % des ventes de SFR dans le mobile et de 14 % pour Bouygues Telecom. « Sur l'année 2012, les recettes provenant du contrat d'itinérance permettront de compenser la moitié des pertes liées à l'arrivée de Free Mobile », a expliqué Stéphane Richard le 26 juillet 2012<sup>114</sup>.*

Le bon sens dirait qu'Orange fait la part du feu. L'analyse techno-économique ci-dessus parle d'elle même. Mais quid du symbolique et de la chaîne signifiante ? Revenons aux signifiants présentés ci-dessus.

S1 est accepté très tôt : « on va perdre des parts de marché ».

---

<sup>114</sup><http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/tech-medias/actu/0202191405553-orange-resiste-a-free-grace-au-contrat-d-itinerance-347921.php>

S2 a été accepté (dans la douleur) depuis la crise de 2002 : « on vit désormais dans le monde internet des réseaux ouverts ».

S3 (la destruction de valeur) est maîtrisé en accordant symboliquement une place à l'Autre (Free).

Sn semble du même coup correctement symbolisé et assumé peut être mieux que par Bouygues ou SFR, les autres acteurs importants du marché.

Dans l'interprétation que nous suggérons, Orange aurait commencé à tirer les conséquences stratégiques de la crise des années 2000, crise qui a d'évidence été un traumatisme collectif. Il aurait recommencé à être à nouveau (comme dans les années 70) apte à tenir une position politique, économique et symbolique d'opérateur citoyen, conforme à son histoire et à l'idée d'offrir le téléphone à chacun. Les suicidés ne seraient alors pas morts pour rien. Cette interprétation optimiste diverge assez profondément des thèses de la souffrance au travail décrite comme une fatalité se développant inexorablement dans le contexte du néo-capitalisme mondialisé. On pense bien sûr ici aux travaux de Christophe Dejours. Cette interprétation repose sur un pari positif sur l'humain, le sujet de l'inconscient et le désir qu'une psychopathologie du travail logique avec elle-même mais axiologiquement pessimiste tend à oublier ou en tout cas ou sous-estimer comme facteur au sein d'une structure organisationnelle.

Tentons de généraliser le raisonnement au delà du cas d'Orange. Le concept de chaîne de valeur est supposé connu du lecteur et on ne le présente pas ici. Notons pourtant que dans un cas comme dans l'autre, il est question de chaîne donc d'une analogie visant à montrer des interdépendances nécessaires entre des « maillons » de valeur dans le champ économique et des « maillons » de signifiants dans le champ psychanalytique.

On peut par exemple légitimement interroger les mécanismes de création de valeur du monde de la high tech après la révolution des smartphones. Apple, société moribonde il y a 15 ans, a réussi à créer rapidement une valeur financière considérable à partir d'un modèle économique fermé (I tunes) dont le succès a été énorme dans le monde très ouvert des usages des TIC.

Du coup, les acteurs du monde des mobiles s'interrogent, ce qui nous a poussé à proposer un sujet de thèse en 2012<sup>115</sup> qui a des chances sérieuses d'être accepté en 2013. Dans le cadre de l'organisation high tech est la suivante. Il faudrait considérer la création de valeur techno-économique comme un processus « schumpétérien » de destruction créatrice dans lequel parfois la destruction de valeur l'emporte sur la création de valeur, ce qui est susceptible de rendre très difficilement quantifiable le risque techno-économique.

---

115 In dossier de thèse programme Futur et Ruptures 2012, Institut Mines Telecom, Nuaymi L. et de Swarte T.

Apple illustre ce qu'on pourrait appeler une schizophrénie réussie où on dit à ses clients en aval qu'on est ouvert alors qu'on est totalement fermé vis à vis de l'amont (opérateurs de télécoms notamment). La question sur laquelle on pourrait se pencher ironiquement est « pourquoi certains schizophrènes sont-ils considérés comme des génies alors que d'autres sont hospitalisés », même si ce sont parfois les mêmes. Est-il - plus fondamentalement- toujours pertinent de parler de « chaîne de valeur » alors que la valeur se crée et se déplace dans des réseaux si ouverts et si reconfigurables que le terme même de réseau en devient problématique ? Le génie (pervers ?) d'Apple n'est il pas avant tout de manipuler les signes et les symboles en étant totalement du côté de la subjectivité et de la subjectivation du client (« mon I pad reflète mon moi ») et totalement du côté de l'objectivation sur un plan techno-économique. Là, Lacan qui se focalise sur les failles du sujet, les clivages entre signifiant et signifié d'un discours est en tout cas très utile.

#### *IV Des perspectives de recherche avec Orange ?*

Notons tout d'abord que songer à proposer une recherche ou une recherche action à Orange nous met dans une position problématique. Un chercheur inspiré de Lacan n'est pas supposé faire de démarche -encore moins de démarchage- auprès d'une entreprise : il est supposé répondre à un manque et donc un désir exprimé par celle-ci. C'est, soulignons le, ce qui s'est produit lors du Contrat de Recherche Externalisé (CRE) de la période 2006-2007 où nous avons été sollicités par le laboratoire « Créatif » d'Orange Labs. De manière plus générale, notre collègue Gilles Arnaud a apporté un élément de réponse dans le *Journal of Managerial Psychology* (1998) dont nous avons été l'éditeur invité. Suivant Zaleznik et introduisant Lacan, Arnaud suggère de distinguer la demande, le besoin et le désir. Le besoin nous semble avoir été montré ici même dans le chapitre 5. Restent la demande et le désir. Ce dernier semble bien présent mais ne s'exprime pas comme un désir de « psychanalyser l'organisation »<sup>116</sup>. Au contraire, on peut citer la première réaction de notre co-auteur Bernard Marquet, psychologue de formation, (2008) quand nos travaux lui furent présentés. « A Orange, la psychanalyse évoque le sexe et la mort et fait très peur ». Finalement, grâce à son désir à lui, les obstacles furent franchis et le CRE put être signé, adossé il est vrai en partie à une problématique marketing. Il faut donc très concrètement disposer d'un médiateur qui joue le rôle de tiers et dédramatise ce que le signifiant « psychanalyse » a de terrifiant dans une organisation high tech pour que le désir d'une intervention de nature analytique puisse s'exprimer. Un problème important est enfin celui de la demande. Orange dépense des sommes considérables auprès des « Big Four » mondiales du conseil. Mais la France n'est pas les USA et le recours à un chercheur universitaire semble souvent étrange dans des grands groupes

---

116 Nous avons aussi été assez près de l'expression d'une demande d'un important DRH d'Orange au milieu des années 2000 après avoir été « introduit » par notre collègue et co-auteur Georges Trepo. Mais c'était « trop tôt », avant la crise des suicides.

de ce type. C'est ainsi. Surtout, une démarche inspirée de Lacan n'a aucune solution à proposer : elle ne peut que suggérer un pari pascalien autour de la valeur d'une parole libre dans une organisation aliénée et qui, depuis peu, le sait alors qu'elle l'ignorait jusqu'en 2010. Passer du désir à la demande ne va donc pas de soi, tout comme d'ailleurs dans le champ de la psychanalyse privée traditionnelle. Quoiqu'il en soit, que pourrions-nous apporter à Orange ?

Dans le chapitre 5, il a surtout été fait état des éléments de diagnostic plutôt négatifs que nous avons établi concernant Orange, notre objectif étant de montrer que dès la fin des années 90, nous avons perçu la montée de contradictions juridiques, culturelles, stratégiques et au final de l'ordre symbolique (au sens de Lacan) au sein de cet entreprise. Ces contradictions ont débouché sur la crise dite « des suicides » 10 ans plus tard. Il est certes réconfortant pour un chercheur d'avoir « prévu » un phénomène mais c'est insuffisant. Que peut-on dès lors envisager de proposer à Orange dans les années à venir ? Comment contribuer à la restauration de la confiance dans cette entreprise ?

### *Axe 1 : Articuler structures organisationnelles et innovation de services*

Pour un chercheur, le vecteur privilégié de l'action peut être d'aider l'opérateur à imaginer et à construire un discours moins schizoïde sur le couplage entre les structures organisationnelles et l'innovation de services. Ce dernier point est un objectif récurrent d'Orange, notamment Orange Labs, dans la mesure où il est désormais clair que les processus d'innovation sont pilotés par l'aval et non plus par l'amont comme au temps du Centre National d'Études des Télécommunications (CNET) dont l'ex Président Lombard fut un représentant éminent en son temps. Les structures organisationnelles sont en revanche un problème récurrent pour Orange. Au sommet, les jeux d'organigrammes sont une évidence, comme dans la plupart des grands groupes. A la base, nombre de collectifs humains de travail traditionnels ont disparu suite aux douloureuses restructurations des années 2000. C'est entre le sommet et la base que tout va se jouer dans les 10 années à venir, au niveau des ingénieurs ou des « managers » issus d'écoles de commerce.

Le risque de schizoïdie repose sur le fait que l'innovation de services est et restera extrêmement forte puisque tirée au plan mondial par des firmes comme Apple, Google ou Facebook d'une part mais que d'autre part les structures organisationnelles en tant qu'elles garantissent l'ordre symbolique et la place de chacun dans l'organisation ne jouent plus ou jouent mal leur rôle. D'où la question des suicides comme effet de structure sur lequel il faut travailler en amont dans les « couches intellectuelles » de l'entreprise et non comme expression d'une souffrance au travail *sui generis* sur laquelle il est déjà trop tard pour proposer un cadre structurant et où seuls les psychologues du travail peuvent « réparer » les sujets abimés. Or, nous ne sommes pas psychologue du travail mais chercheur en gestion travaillant avec des ingénieurs.

Il faut donc faire de la pédagogie afin de coupler ces structures et l'innovation de services.



Faire de la pédagogie, ce n'est pas seulement expliquer pourquoi et comment on procède à telle ou telle restructuration, ce qu'Orange fait plutôt bien, surtout depuis 2011. Faire de la pédagogie, ce pourrait être de solliciter les ingénieurs et managers en tant que sujets de l'organisation, à savoir sujets au sens d'assujettis, ce dont ils sont tout à fait conscients. Mais aussi et surtout sujets au sens de sujets parlants qui ont leur mot à dire sur l'organisation et l'organisation du travail, même dans un groupe dont l'imaginaire organisationnel reste solidement marqué par la métaphore et/ou la métonymie de la « pyramide ». Si, comme on l'a dit le signifiant maître « réseau » disparu doit être remplacé par un nouveau, ce n'est bien entendu pas au chercheur qu'il appartient de le dire, sauf à se transformer en consultant. Il faut alors envisager des dispositifs visant à libérer l'imaginaire organisationnel au niveau le plus pertinent, à savoir semble-t-il celui des cadres de 30 à 50 ans. La méthode a été éprouvée avec des juniors (cf. chapitre 2). Reste à la tester et à la faire progresser avec des cadres ayant plus de responsabilités et moins de flexibilité psychologique.

### *Axe 2 perversion et organisation : comment en sortir ?*

La perversion est définie par Freud comme une inversion de l'objet du désir par rapport à la loi sociale. Lacan systématise ce point en parlant de structure perverse dans laquelle le pervers provoque et défie la loi. Ce point est développé dans Dor (2001). Long (2008) s'attache à proposer une définition de l'organisation perverse mais ne s'appuie que peu sur Lacan. Enriquez (2011) s'interroge aussi sur son rôle dans les processus d'évaluation. Tous ces travaux font actuellement l'objet d'un document de travail que nous avons rédigé et qui sera l'objet de développements ultérieurs. Nos collègues Martin et Vignon (2009) se focalisent sur l'appropriation perverse des outils de gestion et la violence au travail, situation qu'a vécu Orange selon notre matériel empirique. Ce qui nous intéresse ici est la loi symbolique de l'organisation. Il est assez clair qu'Orange a connu 3 types de « lois » en une quinzaine d'années. Jusqu'à 2002, l'orgueil technologique et économique sont de mise et il existe peu d'indices de perversion en tout cas au niveau organisationnel. La période 2002-2010 est, on l'a dit, une période de crise du symbolique et de « panne » de l'imaginaire. La perversion va être non seulement admise mais ici ou là promue chez Orange. L'objet du désir ne sera plus la qualité de l'infrastructure technique de réseau mais une marge opérationnelle toujours plus forte, ce qui n'est bien sûr pas en soi pervers mais peut le devenir quand les coûts humains d'un tel « désir » du management sont tus, niés et finalement déniés ce que le Président Lombard et son équipe ont fait et assumé publiquement.

Que peut-on faire désormais pour en tout cas ne plus offrir de perspectives dans l'organisation ni de bénéfices secondaires aux sujets pervers, lesquels ne sont ni plus ni moins nombreux chez Orange qu'ailleurs mais qui ont eu un champ d'intervention conséquent dans les années 2000 ? La première étape a été franchie par la nouvelle équipe de direction : « plus jamais ça » et il n'existe pas de raison de remettre en cause sa bonne foi. La seconde étape pourrait s'avérer plus délicate. Au delà des comportements pervers, il faut en effet traiter les structures perverses, une structure

où les signes et les signifiants sont inversés et où la loi symbolique de l'organisation détruit des sujets.

Pourquoi ne pas construire un discours qui ne se borne pas à constater qu'il y a de la souffrance au travail chez Orange -comme ailleurs- mais que des dispositifs, des mécanismes, des positions et des postures perverses peuvent être nommés, explicités et analysés comme telles. De même qu'une bonne pédagogie instruit, nommer la difficulté et l'objet de la souffrance permet de la combattre. Comme disait Marcel Proust, « la souffrance elle, ne ment pas » ! A condition de la nommer et de consacrer l'énergie collective à la combattre plutôt qu'à désigner des boucs émissaires (Girard, 1982) quelque soit leur position dans l'organisation ou pour reprendre un terme de Louis Althusser<sup>117</sup> quels qu'ils soient « en tant que supports voire effets de la structure » organisationnelle.

Pour ce qui concerne la perversion et les outils de gestion, la collaboration de recherche existant déjà avec Martin et Vignon pourrait être développée -si Orange en a le désir- autour d'un ou plusieurs des 4 points qu'ils suggèrent (2009) : les processus d'identification par le langage, le sentiment du manque, la perception du temps et la relation aux autres. Sur ces quatre points, Orange peut d'évidence travailler la pulsion de mort qui rode au sein de l'organisation mais de manière aujourd'hui plus visible et sensible qu'ailleurs, précisément parce que des ingénieurs n'ont pas eu les mots pour « le » dire.

Les syndicats pourraient être ici de bons interlocuteurs, notamment ceux qui ont vu venir la crise : la CGC et Sud et/ou le management d'Orange. L'avenir le dira ; nous ferons connaître notre désir à Orange qui, peut être, rencontrera celui d'un Autre.

---

117 In Lire le Capital (1965)

## Conclusion

Il s'agit maintenant de dresser un bilan et de proposer des perspectives.

### *1) Bilan*

L'objet de ce texte était de proposer une articulation entre sciences de gestion et psychanalyse lacanienne à partir d'observations et d'investigations tirées du monde de l'organisation high tech. Il s'est agi notamment d'étudier l'offre de services liés aux technologies de la communication. Les concepts mobilisés pour relier le terrain technologique et le champ théorique appartiennent à différents domaines des sciences de gestion : histoire des entreprises high tech, théorie des organisations, Gestion des Ressources Humaines, marketing, systèmes d'informations et contrôle de gestion, même si ces deux derniers champs ont plus concerné la thèse de 2002 que cette HDR où ils sont plus évoqués que convoqués. Pour ce qui concerne la psychanalyse, il s'est agi de psychanalyse appliquée à l'organisation avec une focale sur l'imaginaire *lato sensu* et le recours à plusieurs concepts lacaniens majeurs (cf. infra).

Ce travail comportait six chapitres.

1. Une approche interdisciplinaire à spectre large à la rencontre des sciences de l'ingénieur, de la psychanalyse et de la recherche en gestion.
2. Une recherche appliquée en marketing appliqué aux TIC auquel il est possible de poser selon nous des questions théoriques nouvelles quant au rôle de l'imaginaire.
3. Une recherche académique qui a approfondi la question des services en mobilité et de leur degré d'innovation sur la base d'une collaboration étroite avec des experts de niveau international en sciences de l'ingénieur.
4. Une réflexion théorique de fond sur l'apport de la psychanalyse à la recherche en gestion, notamment autour de la question du sujet du management qui devrait selon nous compléter une approche encore trop focalisée sur l'acteur du management.
5. une recherche qualitative qui a anticipé d'environ 10 ans la crise culturelle survenue chez Orange
6. Une perspective stimulante et actuelle quant à l'apport de Lacan à la compréhension de l'organisation high tech

D'un point de vue méthodologique, on a postulé dès le départ que l'articulation avec la psychanalyse était féconde pour la recherche en gestion. On a ensuite observé des organisations high tech de différentes manières (revue de littérature, lecture d'études de consultants, observation participante, études de marché, entretiens avec le

« sommet stratégique » (Mintzberg, 1976) ou avec des ingénieurs de différents niveaux, et tout simplement « écoute empathique » de très nombreux acteurs. La méthodologie était donc très ouverte du point de vue du recueil des données mais exigeante du point de vue des questions théoriques posées : apport de Lacan à l'étude de l'organisation high tech. Ceci est cohérent avec l'épistémologie de la psychanalyse et renouvelle selon nous le travail de terrain en gestion. Ce type de recherche nécessite du temps et de la constance et n'est donc généralement pas adapté à la demande des entreprises.

#### *A) Processus de structuration de la recherche*

Les principaux résultats de cette recherche sont ici à considérer sur la période de publication dans des revues académiques (1997-2012), même s'il n'est pas anormal de considérer que sa structuration s'est faite sur environ 40 ans (1972-2012), depuis l'âge de 16 ans et les premières lectures d'ouvrages de psychanalyse, d'économie ou de sociologie. C'est donc à la fois un projet de recherche subjectif au sens de constitutif du sujet qui le produit et objectif dans la mesure où ses résultats sont observables et mesurables, comme le montre en particulier le chapitre 1 de ce mémoire d'HDR.

Au plan académique, la recherche s'est adossée dès 1975 (en DEUG de sciences sociales) à une lecture critique de la sociologie à partir des travaux des psychosociologues et notamment de ceux se posant la question de l'inconscient (Anzieu, Kaës, Pagès). Elle a ensuite été mise entre parenthèse durant une quinzaine d'années au profit de travaux d'enseignement en sciences économiques et sociales en lycée et à l'Université. Dès 1990, grâce à l'Institut Psychanalyse et Management, la question de l'inconscient put à nouveau être posée. Dans les années 90, ce qui domine notre tentative d'articuler gestion et psychanalyse demeure cependant de l'ordre de ce que les psychanalystes appellent un « collage » : chacun des deux champs étant accolé sans être véritablement articulé ni problématisé.

#### *B) Evolution depuis la thèse de 2002*

La thèse de 2002 a joué un rôle de catalyseur à plusieurs titres.

1. Elle a permis de régler définitivement la question du positionnement par rapport à l'économie des télécoms en nous donnant l'occasion (chapitre 1 de la thèse) de dire pourquoi nous ne voulions pas travailler sur les modèles économiques du réseau alors même que tout aurait pu nous y pousser : crédits faciles à obtenir, industriels intéressés, stratégie de recherche de Telecom Bretagne. Nous allons par contre conserver le terrain, à savoir à l'époque les grands opérateurs historiques de télécommunications, notamment européens. Mais ce terrain ne sera plus étudié sous le seul angle de son « rattrapage managérial » (de Swarte 2002). On cherchera désormais à relier des processus

intrapsychiques et des processus organisationnels et/ou à étudier le psychisme du sujet en situation de management (ibid. p. 82).

2. De cette étape va naître un questionnement lacanien, essentiellement parce que cet auteur est réputé difficile et que nous voulions à tout prix aborder le problème de l'articulation entre psychanalyse et gestion par la théorie et pas par la pratique, à savoir la psychologie du travail. C'est de cette époque que date le choix d'approfondir le système théorique lacanien et de ne pas considérer les travaux de Christophe Dejours, c'est-à-dire de ne pas étudier la clinique du travail mais les processus d'organisation et de symbolisation du travail en environnement high tech.

### *C) Apport de Lacan à l'organisation high tech*

L'application de Lacan au champ des organisations a dû se limiter à certains concepts, notamment la parole (2004), les processus de déplacements métaphoriques ou métonymiques (2005) et la mise en évidence d'un concept « Foucauldolacanian » de notre cru (2009) centré sur le rôle du temps long organisationnel. Le mémoire d'HDR (2012) a fourni l'occasion d'approfondir l'apport de Lacan au champ des organisations autour des 4 concepts fondamentaux de la psychanalyse, de l'imaginaire dans le contexte du tryptique réel-symbolique-imaginaire, et des « quatre discours » identifiés par Lacan, notamment celui de l'universitaire.

#### *a) La parole dans l'organisation high tech*

Si, avec Denis Vasse et surtout Eric Faÿ (in de Swarte 2004), nous sommes partis de l'hypothèse que la recherche en gestion doit considérer des « parlêtres », nous avons bien été obligés de constater que dans l'organisation high tech, on communique beaucoup mais on parle peu. Nous voilà donc en quelque sorte lacanien mais avec un matériel « autiste » alors que Lacan a au départ adossé son travail à la psychose, à l'opposé de l'autisme. Or, l'organisation high tech produit de la névrose (Kets de Vrie, 1984) ou de la décompensation suicidaire (Orange à la fin des années 2000) mais pas ou rarement de psychose. Quand « ça parle » dans ce type d'organisation, la crise du symbolique est déjà là et il est en quelque sorte trop tard pour agir.

#### *b) Métaphore et métonymie dans la culture high tech*

Dès notre arrivée à Telecom Bretagne (1989), nous avons été amenés à imaginer et construire une philosophie des sciences à vrai dire un peu personnelle et à élaborer des métaphores afin de trouver un point d'entrée en sciences de l'ingénieur. Le point d'entrée le plus fréquent passe en effet par les mathématiques et la physique. Ce point d'entrée nous étant *de facto* interdit, restaient deux possibilités. Une, par la théorie, a consisté à effectuer des recherches sur le langage en général et le langage scientifique en particulier, d'où l'intérêt de la psychanalyse et de Lacan. L'autre, par le terrain, a

consisté à produire des images, à rechercher des analogies et à construire des métaphores permettant de rendre compte de manière simple mais objective des problématiques scientifiques et techniques en télécommunications. Ce travail nous a permis d'être désormais légitime au sein de différentes instances de recherche scientifiques et technologiques (Orange Labs, pôle de compétitivité image et réseaux, programmes de recherche l'Institut Telecom, EHESS,...).

A partir de 2005, nous avons cherché à dépasser la métaphore pour traiter de la métonymie. L'enjeu n'était pas mince du point de vue de la recherche. En effet, la métaphore est en quelque sorte passive : elle établit une correspondance à un instant t entre deux structures présentant des analogies (cf. par exemple de Swarte 2001 pour l'infrastructure internet). La métonymie est dynamique et active : si on l'identifie clairement, on peut prédire avec une marge d'erreur acceptable quelle sera l'évolution d'un phénomène particulier. Si par exemple la connection internet est métonymiquement associée au sein maternel (de Swarte 2008), alors il est logique que la connection engendre une sorte de béatitude numérique et qu'à l'inverse la déconnexion soit génératrice de phénomènes de manque. Il suffit d'observer aujourd'hui de jeunes utilisateurs de smartphones dans les transports en commun pour attester que l'hypothèse n'est pas sans intérêt<sup>118</sup>. L'acceptation privilégiée de l'internet mobile par les consommateurs jeunes et masculins va dans le sens d'une telle hypothèse<sup>119</sup>. On le voit, l'idée est de considérer que la métonymie influe le désir qui lui-même devient un déterminant important de la consommation dans le monde numérique, toute la question étant de savoir si comment ce désir peut et doit être « géré » et par qui. C'est en tout cas une des originalités de notre recherche que de poser la question en ces termes. C'est une question éthique mais c'est aussi une question aux enjeux économique considérables. Briser les chaînes de la linéarité des propos académiques mono-disciplinaires n'a certes pas l'élégance et la pureté d'une démonstration formelle mais ce type de recherche exploratoire nous semble important, ne serait-ce que pour maintenir la richesse du « terreau biologique » qui permet de produire une recherche moins exploratoire.

### *c) Temps long et organisation high tech*

Au-delà d'un parti pris en faveur d'une recherche interdisciplinaire et exploratoire articulant la psycholinguistique, les sciences de l'ingénieur et la recherche en gestion, on a cherché depuis 1990 à privilégier le temps long et la diachronie. Dans un univers des TIC obsédé par la synchronie, c'est un choix scientifique pour lequel nous avons payé un prix personnel élevé, personne ne souhaitant soutenir une recherche sans autre but que de montrer, pour paraphraser Raymond Aron, qu'il s'agit aussi bien pour l'organisation high tech que pour d'autres formes d'organisation *d'history as*

118 Cf. aussi Sardas et Dalmasso (2010) quant à l'intérêt d'un cadre Winicottien.

119 Cf. (2012) <http://www.springerlink.com/content/k140537671470521/> in marketing letters, même si le cadre d'analyse est behavioriste. « The greater the level of consumer innovativeness in men (vs. women) and in younger (vs. older) consumers, the more likely they will be to choose a mobile Internet device over an established medium ».

*usual*. Chandler (1988), prenant le contre-pied d'Adam Smith et de sa main invisible, a bien montré le rôle des managers dans l'évolution des formes organisationnelles aux USA. Dans notre article de 2009, nous avons milité pour une approche généalogique de l'organisation high tech, ce qui renvoie aux travaux de Foucault (1982) et du lacanien Pierre Legendre (2001) et à une relecture de l'apport de Max Weber.

Nous écrivions « le problème avec la généalogie en général et celui de la généalogie en gestion en particulier, est que si la recherche l'oublie, sa structure signifiante et sa logique demeurent. Si une structure organisationnelle a été pensée dans une pure logique instrumentale, de nombreux éléments de la vie organisationnelle ne trouvent alors pas leur place dans un tel cadre. Ils tentent alors d'exister par d'autres moyens. C'est le postulat de base de la sociologie dans le domaine des relations sociales et aussi l'hypothèse de base de la psychanalyse appliquée aux organisations. Dans un cadre psychanalytique lacanien, la reconstruction de la généalogie de la chaîne signifiante est une priorité pour la compréhension d'un discours et d'un discours de gestion ». (de Swarte & Amintas 2009, p. 7).

Au-delà du cas de l'opérateur historique France Telecom que nous avons étudié dans cet article, les faits sont apparemment contre nous : Microsoft ou Facebook ne sont-elles pas des entreprises sans généalogie dont la paternité revient à des étudiants de Stanford ou de Harvard ? A quoi bon chercher une origine ou une causalité historique dans l'émergence de ces géants mondiaux ?

Une proposition de Godelier apporte des éléments de réponse. « Le retour vers le passé montre que la réussite dépend certes du charisme ou de la maîtrise technique des dirigeants, mais surtout de leur capacité à rendre possible la collaboration entre des acteurs souvent divergents dans leurs attentes comme dans leur stratégie individuelle et collective » (Godelier 2000, §31<sup>120</sup>). Si le charisme et la maîtrise technique de Bill Gates ou de Mark Zuckerberg ne sont pas discutables, le fait est qu'ils ont rendu possible une collaboration entre des acteurs divergents en les faisant converger vers un système d'exploitation spécifique pour ce qui concerne Microsoft ou en créant le concept de réseau social via internet pour ce qui concerne Facebook.

Cette assertion valide mais complique l'ancrage dans le temps long. Elle le valide en ce sens qu'il est raisonnable d'affirmer que les USA aujourd'hui seraient très différents de ce qu'ils sont sans Microsoft et Facebook. La preuve est ici de même nature qu'en Physique : on enlève une variable et on observe (ou on imagine, comme le fait Max Weber avec son type idéal) ce qui se passerait sans cette variable. Elle le complique cependant en suggérant que tous les faits historiques ne sont pas observables et que certains sont de nature archéologique (Foucault, 1966, 1969) ou produits par l'imaginaire (Lacan). Nous ne disons pas que Microsoft ou Facebook sont imaginaires mais notre recherche montre qu'on ne peut les étudier en profondeur qu'en posant la question de l'imaginaire. Un exemple trivial serait de considérer l'effondrement du cours de bourse de Facebook en 2012 après une introduction sur le NASDAQ qui ne

---

120 <http://ccrh.revues.org/1812#tocto1n2>

tenait aucun compte de l'histoire des introductions en bourse. En se risquant à une psychanalyse appliquée de Mark Zuckerberg, on pourrait suggérer que l'extension aussi rapide que démesurée de la structure organisationnelle Facebook a conduit à une triangulation réel-symbolique-imaginaire où le réel (la toujours possible mort boursière de Facebook) est « revenu par la porte » suite à une démesure (instrumentalisée ou non, l'enquête de la *Security Exchange Commission* le dira) de l'imaginaire et à un déficit de symbolisation.

Au total, parler de temps long organisationnel et considérer que l'imaginaire est un élément structurant de ce temps long ne pose pas de problème majeur à l'historien, prêt à admettre ce type de positionnement de la recherche. Ce temps long organisationnel pose en revanche un problème au psychanalyste dans la mesure où il est surtout habitué à repérer l'asynchrone derrière le synchrone (le célèbre « retour du refoulé »). Le gestionnaire quant à lui veut bien considérer le temps long d'une part et l'imaginaire d'autre part. Mais il est peu habitué à les considérer simultanément. Espérons que ce travail aura permis de lever un coin du voile et de considérer autrement l'organisation high tech.

#### *d) Imaginaire et organisation high tech*

On a expliqué ici pourquoi l'imaginaire importait. La recherche en gestion est plus que jamais interrogée par des éléments qui « n'ont pas de réalité » : crédits *subprimes*, systèmes d'informations dominés par le virtuel, informatique « dans les nuages », marketing *one to one* adossé aux réseaux sociaux en particulier. La fiction précède en quelque sorte la réalité tout comme souvent la poésie précède la littérature. En d'autres termes le gestionnaire étudie des réalités qui ont été produites par l'imaginaire, fût-ce celui, bien caché des concepteurs de systèmes d'information pour ne parler ici que de notre terrain. A partir de la distinction entre imaginaire leurrant et imaginaire moteur opérée par Enriquez dès 1978, on peut considérer que l'organisation high tech est dominée par une ambivalence qui peut être autodestructrice, comme le montre le cas Orange. En effet, l'innovation technologique est à un premier niveau un moteur puissant de ce type d'organisation qui accumule la puissance technologique et la capacité à jouer un rôle toujours plus grand dans la vie des entreprises. Mais à un deuxième niveau, le prix à payer est celui du déni de la pulsion de mort *i.e.* du caractère mortifère de la technologie, ne serait-ce que parce que les technologies se détruisent les unes les autres au fur et à mesure qu'elles se développent, ce que Schumpeter avait vu dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. Lacan n'est pas toujours aussi ésotérique qu'on le croit. Sa définition de l'imaginaire est très large, quasi philosophique. Au même titre que les sciences de la nature, les sciences de gestion pourraient ainsi être une construction imaginaire, tout comme la comptabilité en partie double imaginée jadis par les banquiers lombards est une construction imaginaire avant d'être devenue une obligation légale. Sur cette base, on peut conclure que l'organisation high tech, parce qu'elle est une construction imaginaire, permet de non seulement de concilier mais aussi de dépasser l'opposition apparente entre



sciences de gestion et psychanalyse. Vue sous cet angle, la démarche psychanalytique non seulement est compatible mais aussi ouvre le champ des possibles à la recherche en gestion en lui évitant les pièges de la normativité et du positivisme, utiles pour les consultants ou les managers mais leurrants pour la recherche dont la légitimité ne provient pas de son applicabilité mais de sa valeur heuristique. Si l'applicabilité est possible, elle doit être « donnée de surcroît » (Lacan) et non posée comme condition.

*e) Le discours de l'universitaire et l'organisation high tech.*

Lacan considère que la structure générale de tout discours renvoie à 4 discours possibles : celui du Maître, de l'hystérique, de l'universitaire et de l'analyste (cf. glossaire entrée « discours »). On a dit au chapitre 1 qu'à l'origine de cette recherche existait une forme de refus du discours de l'universitaire, notamment dans notre façon d'enseigner « socratique » où le professeur apprend aussi de l'élève, dans l'interaction. De même, nous nous sommes laissés « saisir » au cours du travail de thèse puis dans nos recherches ultérieures par les discours des cadres dirigeants d'Orange ou de grandes sociétés high tech européennes ou internationales. Nous avons aussi écouté durant des années des chercheurs en systèmes d'information nous parler d'interfaces hommes machines, de protocoles ou de couches logicielles. Cette position était un peu hystérique probablement et espérons le surtout celle de l'analyste. Tel était en tout cas le projet scientifique. A partir de cette longue observation participante, nous considérons que produire un discours non technologique sur l'organisation high tech est important pour la recherche en gestion. L'organisation high tech est incapable si on la laisse seule de nommer ses problèmes et de créer *ex nihilo* un discours ou si l'on préfère un mythe fondateur qui la relie à autre chose que la *tekné*. Laissés à eux-mêmes, les ingénieurs d'enferment dans la tautologie comme dans une forme de servitude volontaire, pour reprendre la Boétie et plus récemment Christophe Dejours. Elaborer un logos sur l'organisation high tech qui ne soit pas un *technologos* est donc de la responsabilité du chercheur en gestion. Il ne s'agit pas là de vouloir faire annexer par la gestion une terre vierge. Il s'agit simplement de considérer que la position du philosophe ou du sociologue est trop distante et que celle de l'ingénieur est au contraire trop « collée » (au sens psychanalytique) à son objet. Les techniques de gestion sont quant à elles symboliquement dominées par les ingénieurs, ce qui signifie que la recherche en gestion doit pouvoir tenir un discours qui ne soit pas instrumentalisable, au risque de perdre sa légitimité et sa spécificité, en tout cas son autonomie scientifique. Pour paraphraser André Gide, la « porte est étroite » mais elle existe. Pour résumer, on est passé d'une position d'écoute de l'organisation high tech à une position d'analyste. Ce qui est en jeu à travers ce mémoire d'HDR, c'est donc de tenir une position universitaire. Au lecteur de juger.

#### *D) Autonomie et capacité à diriger des recherches.*

Avons-nous montré, comme le demandent les textes de 1984 relatifs à l'habilitation à diriger des recherches « au-delà de l'aptitude à la recherche, l'autonomie de la stratégie de recherche et la capacité à diriger les travaux d'autres personnes ? »

Pour ce qui concerne l'autonomie, nous espérons avoir montré notre capacité à éclairer le champ de la high tech et des TIC à partir de plusieurs disciplines des sciences de gestion (GRH, contrôle de gestion, marketing, systèmes d'informations). Là se trouve probablement une de nos originalités. Il existe assurément de nombreux travaux de recherches en gestion mettant l'accent sur « marketing et TIC » ou « GRH et TIC » par exemple. Or, du fait de notre activité dans une école d'ingénieurs, nous avons dû être un généraliste des sciences de gestion spécialisé sur des technologies spécifiques (réseau commuté, protocole internet, réseau mobile, terminaux mobiles notamment).

Le fait d'investiguer le paradigme psychanalytique –plutôt que la sociologie par exemple qui eût été plus facile– témoigne aussi d'une autonomie, un peu trop grande peut être, puisque nous avons tenu à définir aussi librement que possible nos objets de recherches. La stratégie de recherche n'a donc pas été « weberienne », loin s'en faut. Une stratégie plus « rationnelle légale » nous aurait amené à des choix plus conformistes et probablement plus confortables intellectuellement.

Pour ce qui concerne la capacité à diriger les travaux d'autres personnes, depuis la thèse de 2002, nous avons dirigé ou codirigé des travaux de meilleur niveau : thèse et master recherche en gestion, responsabilité d'un contrat de recherche avec Orange Labs, participation à des comités scientifiques (permanents ou non), diffusion de la recherche à un niveau élevé... Pour ce qui concerne le statut de l'inconscient en sciences de gestion, nous avons pris des responsabilités de coordination du comité scientifique permanent de l'Institut Psychanalyse & Management. Celui-ci est passé de 3 à 9 membres depuis 2009. Nous avons, bien sûr, participé à différentes manifestations scientifiques en France, en Europe et, depuis la thèse, aux Etats-Unis.

### *II) Perspectives de recherche 2013-2020*

#### *A) Publications*

Après avoir été « reviewer » pour *Human relations* en 2011, nous souhaitons poursuivre ce type d'évaluation de la recherche au niveau international, activité qui s'est avérée féconde. Ce travail sera aussi poursuivi en France avec les revues qui nous ont demandé de faire partie de leur comité de lecture (RIMHE, Nouvelle Revue de Psychosociologie en particulier).

Nous avons aussi différents projets de publication personnels ou collectifs :

1. Organisation et perversion dans une perspective lacanienne (en Français et en Anglais)
2. Lacan et l'organisation : le cas Orange (Français et Anglais)
3. Le « temps du sujet » (coéditeur, avec l'Institut Psychanalyse & Management)

4. Des textes récents non publiés pourront aussi l'être, à commencer par tout ou partie de ce mémoire d'HDR.

Globalement, il faudra chercher à augmenter les publications d'articles dans des revues académiques internationales. Notre principal objectif théorique sera de continuer à tester la portée de l'appareil conceptuel lacanien dans le champ des technologies de la communication. Les partenaires seront notamment ISPSO et l'ESCP (notamment Gilles Arnaud). Si le travail a en effet bien avancé pour ce qui concerne le triptyque Réel Symbolique Imaginaire, il restera à approfondir la théorie lacanienne au-delà du nombre somme toute limité de concepts étudiés dans cette recherche. Il sera aussi intéressant de continuer à faire émerger des synthèses avec Winicott ou Tisseron et plus généralement la psychanalyse kleinienne. Enfin, les travaux de Castoriadis pourront être approfondis dans le cadre du laboratoire ETOS de l'Institut Mines Telecoms. En revanche, on continuera à laisser de côté l'essentiel de Jung qui, s'il a le mérite d'être un auteur facilement accessible dans le champ managérial, a l'inconvénient majeur d'être conceptuellement flou.

#### *B) Sujets de thèses*

Deux sujets de thèses sont envisagés dans un avenir proche (cf. annexe 3).

- L'innovation technologique dans le monde des services en mobilité, réel versus imaginaire (financement : Orange)
- La gestion de ressources dans les réseaux mobiles ouverts à haut débit : chaîne de valeur versus chaîne signifiante ? (financement Institut Mines Telecom, programme Futur et Ruptures)

#### *C) Recherche appliquée*

a) L'actualité des entreprises, comme le montre le cas Orange atteste que la recherche en gestion a raison de travailler sur ces sujets. Le fait qu'elle ne soit pas assez entendue par le management est regrettable mais relève de la responsabilité de celui-ci<sup>121</sup>. Nous tenterons de convaincre Orange que « rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie » (Lewin, 1945). Il s'agira de proposer une recherche, peut être une recherche-action, portant sur l'articulation entre stratégie, structures

---

<sup>121</sup> Ce n'est pas pour ce qui nous concerne faute d'avoir essayé. Qu'on nous permette de citer le propos du DRH de la branche « Développement » d'Orange<sup>121</sup>, aujourd'hui retraité, que nous sollicitâmes il y a une dizaine d'années pour financer des activités de recherche sur le thème de l'imaginaire et des réseaux de télécoms. Nous avions insisté sur les risques pesant sur la culture de l'entreprise dans le contexte de la libéralisation rapide du secteur des télécommunications. Il nous fut répondu que la culture était solide et protégée par un consensus élevé autour de la notion de service public efficace même si « nous savons bien que nous avons un sureffectif de 10 à 20 000 personnes mais que nous pouvons continuer ainsi sans difficultés majeures et sans tailler dans les coûts, comme nous l'avons toujours fait ». Hélas, l'effondrement financier de l'entreprise après 2002 et ses conséquences ont ensuite assez largement donné tort à ce DRH.

organisationnelles et désir de travail (par opposition à la thématique de la souffrance au travail) comme proposé au chapitre VI.

b) Une articulation avec la recherche en marketing des services innovants (notamment en mobilité) pourra être développée si les opérateurs télécoms veulent bien regarder vraiment plus loin que le court ou moyen terme, ce qui n'est pas acquis. Le *smartphone* est une petite révolution dans la vie des entreprises assurément. Mais si l'on prend du recul, la mobilité est-elle liée à la nature mobile du terminal ? Est-elle au contraire définie par la situation de mobilité ? En d'autres termes, le marketing stratégique des services de télécommunications mobiles doit-il se focaliser sur l'étude de nouveaux services via un terminal mobile tel que l'Iphone (marketing produit), via une analyse des besoins des utilisateurs en mobilité (marketing des services) ou faut-il trouver un compromis entre les deux ? Une thèse à venir aurait vocation soit à être « descendue » vers les technologies via une coopération plus poussée avec des ingénieurs soit à « migrer » en interrogeant par exemple le concept de fidélité du client dans une perspective psychanalytique liée au désir de fidélité. Dans la lignée théorique de la psychanalyse anglaise (M. Klein et D.W. Winnicott notamment) pour donner un exemple, la fidélité serait originellement marquée par la métaphore du cordon ombilical reliant la mère à l'enfant (de Swarte et Marquet, 2007). La fidélité du client serait alors au moins autant une question psychologique qu'une conséquence des barrières au changement que l'opérateur de télécommunications aurait cru bon d'ériger pour conserver ses clients.

c) Un objectif sera aussi de mettre en œuvre des « contrats de recherche externalisée » (CRE) du type de celui signé dans la deuxième moitié des années 2000 avec Orange Labs articulant de manière plus ciblée le « sens » des innovations technologiques, celui de la signification des équilibres de marchés envisagés et celui de la symbolique des services innovants (au sens de ce qui crée du lien par la manipulation de symboles communs). La question des modèles économiques pour des services TIC innovants ne sera pas étudiée sous l'angle d'un *business model* comme le demandent pourtant avec insistance les bailleurs de fond. Une idée pourrait être de partir de situations d'usages, de remonter ensuite vers des modèles de marché possibles et de proposer aux partenaires des différents projets d'alimenter eux-mêmes ces modèles en données économiques ou comptables. Ce faisant, on poursuivrait le travail commencé dans le cadre de Mobim@ges (2007) et le master recherche en gestion co-encadré avec Dominique Martin (2008).

#### *D) Philosophie et psychologie de l'encadrement de thèse*

*a) Un exemple de relation directeur de recherche/thésard prenant en compte la psychanalyse : l'espace du travail comme espace transitionnel*

J.-C. Sardas et C. Dalmaso (2010) se sont intéressés aux potentialités du cadre élaboré par le psychanalyste anglais Donald Winnicott (1975) pour approfondir l'analyse des

enjeux subjectifs au travail. Le second fut le thésard du premier. Citant notre article de 2008, ils valident l'hypothèse selon laquelle l'organisation soit se comporter symboliquement comme une « mère suffisamment bonne » permettant à la dimension ludique du travail de s'affirmer. Parmi les pistes qu'ils proposent pour aller au-delà de notre « intuition Winicottienne », ils se demandent (p. 188) si « la figure parentale de l'entreprise est maternelle ou paternelle ou les deux à la fois ».

D'un point de vue théorique, cette question renvoie à l'opposition farouche existant entre l'école anglaise de psychanalyse (Successivement Mélanie Klein, Winicott puis Wilfried Bion et le Tavistock Institute) d'une part et les « freudiens orthodoxes » d'autre part (Anna Freud puis Lacan notamment) qui entendent l'un comme l'autre « garder le temple » du fondateur de la psychanalyse.

D'un point de vue clinique, Sardas et Dalmasso proposent une approche pragmatique étudiant les interactions entre les dynamiques identitaires de l'apprenant et celles de l'expert dans un espace transitionnel. Nous chercherons à l'avenir à nous appuyer sur cette proposition pour nos futurs encadrements de thèse. L'idée sera de trouver un compromis entre la démarche plutôt Winicottienne de Sardas (« être un encadrant suffisamment bon ») et notre axe de recherche plutôt (mais pas exclusivement) lacanien qui induirait une position plus « magistrale », le système théorique lacanien étant assez fermé. Le point qui restera à travailler sérieusement est la dimension clinique, autrement dit le terrain sur lequel notre expérience psychanalytique demeure insuffisante, la théorie pouvant parfois se substituer au terrain mais pas toujours.

*b) Le directeur de thèse comme garant du cadre dans lequel le thésard se construit comme sujet de sa thèse*

Les sujet de thèses envisagés d'ici 2020 n'auront probablement pas un contenu psychanalytique. Il s'agira d'encadrements de thèse « psychanalytiquement informés » comme le propose Stuchlik (p. 271 in de Swarte, 2001). L'essentiel pour Stuchlik se situe dans le dispositif d'encadrement de la thèse. Il compare deux dispositifs : le triangle de la thèse et la triangulation œdipienne. Le triangle de la thèse réunit selon lui le thésard, le terrain (et le commanditaire de la thèse) et l'institution académique (la communauté des chercheurs). La scène œdipienne est triangulée entre le thésard, son père et sa mère. Il existe ainsi deux « scènes » liées à deux dispositifs : celle de la thèse et celle de la scène œdipienne. Chacun des deux triangles ne se confond qu'exceptionnellement avec l'autre, la règle étant qu'ils soient non superposables. L'intérêt du schéma de Stuchlik est de montrer que la thèse est un processus à la fois scientifique (ce qu'il appelle le triangle de la thèse) où un savoir objectif voire normatif est produit d'une part et subjectivant d'autre part (le triangle œdipien du thésard). Le thésard ne peut s'affirmer comme sujet qu'à la condition que la tension entre les deux triangles soit raisonnable, raisonnée et féconde.

La conclusion que nous en tirons personnellement pour les encadrements à venir est que l'encadrant de la thèse n'est pas seulement un directeur scientifique. Il est aussi, de manière très freudienne, un « substitut » du père qui doit être attentif au processus de maturation psychologique du doctorant. L'expérience de la psychanalyse par l'encadrant devra donc être aussi un stimulant pédagogique pour le doctorant même

si l'objet de la thèse n'est pas ou peu en rapport direct avec la psychanalyse. Le savoir tout comme le non-savoir fondés sur une connaissance tant théorique qu'intime de la psychanalyse font alors partie des « atouts » dont un directeur de thèse peut se prévaloir. En effet, c'est bien le non-savoir du directeur de thèse qui conditionne la liberté du doctorant et donc le résultat effectif du travail de recherche, faute de quoi le doctorant se bornerait comme en Sorbonne jadis à répéter le discours de son maître.

Emmanuel Kant parlait de critique de la raison pure. Si la raison pure nous semble comme pour Freud être un leurre, tant en sciences de l'ingénieur qu'en gestion, la critique raisonnée de la pureté et de l'impureté en recherche ne l'est pas. Si la pureté est un piège dont se méfient aux deux extrémités du spectre intellectuel les théologiens et les sciences sociales (mais pas les chercheurs en mathématiques), la pure critique en est un autre, dans l'air du temps il est vrai, comme le montrent, à la suite de Max Weber les travaux de Marcel Gauchet (1988) sur le désenchantement du monde. Et si Lacan, structuraliste narquois et désenchanté pouvait nous permettre de remettre le désir de travail à l'honneur ? Nous espérons ici avoir fait preuve d'un peu de raison (pure ?) sur un sujet de recherche qui n'est à vrai dire ni très « raisonnable » ni complètement impur.

## **Bibliographie**

### *Avertissement*

*Cette bibliographie ne mentionne que les sources utilisées pour rédiger le présent mémoire. Le lecteur peut aussi consulter la bibliographie plus générale de nos travaux à l'adresse :*

<http://www.rennes.enst-bretagne.fr/~swarte/recherche/>

ALTER N., DUBONNET C., (1994), *Le manager et le sociologue : correspondance à propos de France Télécom*, L'Harmattan, Paris.

AMADO G. (1974), *Interprétation et méthode psychanalytique in Psychanalyse et Stratégie de l'entreprise*, recherche de Benjamin Stora, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00515258/>

AMADO G. (1995), Why Psychoanalytical knowledge helps us understand organizations ; a discussion with Elliott Jaques, *Human Relations*, Vol. 48, N° 4, pp 343-438.

AMADO G. (2009), Emprise et dégageement dans les organisations et les relations de travail, *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 15-32.

AMINTAS Alain (1994), *Outils de Gestion et dynamique organisationnelle: le cas de France Telecom*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes 1.

ANZIEU, D. (1998), *L'autoanalyse de Freud et la découverte de la psychanalyse*, PUF, Paris.

ARNAUD G. (2001), « *Les apports d'une psychanalyse organisationnelle : instrumentation ou questionnement pour les sciences de gestion ?* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, LIRHE, Université de Toulouse I.

ARNAUD G. (2002), "The Organization and the Symbolic: Organizational Dynamics viewed from a Lacanian Perspective", *Human Relations*, vol. 55, 6, Tavistock, 691-716.

ARNAUD G. (2002), « L'approche psychanalytique dans les sciences de gestion : au delà de la rupture épistémologique, quelle transformation organisationnelle » ? *Gestion 2000*, Mai-Juin

ARNAUD G. (2003), Money as Signifier: a Lacanian Insight into the Monetary Order, *Free Associations*, Vol. 10 part 1 (N° 53): 25-43.

ARNAUD G. (2004), *Psychanalyse & organisations*, Armand Colin, Paris.

ARNAUD G. (2007), Poweract and Organizational Work: Gérard Mendel's Socio-psychoanalysis, *Organization Studies* March 2007 vol. 28 no. 3 409-428

ARNAUD G. (2011), *Du désir au travail...au Désir de travail*, mémoire d'HDR en sciences de gestion, sous la direction de Pierre Louart, Université de Lille 1.



- ARNAUD G., (1996) "Quelle stratégie d'observation pour le chercheur en Gestion? Prolégomènes à toute recherche in situ", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, Série S.G. n°22*, 10/1996, pp. 235-264.
- AUBERT N. (1991), *le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.
- AUBERT N. (2003) *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Flammarion, Paris.
- BARANZINI R., LEGRIS A. & RAGNI L. (2010), *Léon Walras et l'équilibre économique général*, Economica, Paris.
- BARTH I. & FALCOZ C. (2007), *Le management de la diversité, enjeux, fondements et pratiques* l'Harmattan, Paris.
- BAZALGETTE G. (2006), *La tentation du biologique et la psychanalyse*, Eres, Paris.
- BECKER G., (1964) *Human Capital*, New York, National Bureau of Economic Research, in SMELSER N. J. (ed.) (1988), *Handbook of Sociology*, Sage Publications, p.331.
- BERTHO C. (1994), *Histoire des télécommunications*, Erès.
- BION W. (1965), *Recherches sur les petits groupes*, Paris, PUF.
- BION W.-R. (1965), *Transformations*, Londres, Maresfield Reprints.
- BLANDIN-OBERNESSER A. (1996), *Le régime juridique communautaire des services de télécommunications*, Armand Colin, collection technique et scientifique des télécommunications CNET-ENST, Paris.
- BÖHM S., (2010), Just doing it : enjoying commodity fetishism with Lacan, *Organization*, May, 345-361.
- BOURDIEU P. (1979), *La Distinction, critique sociale du jugement*, Editions de Minuit, Paris.
- BOURDIEU P. (1980), *Questions de Sociologie*, Editions de Minuit, Paris.
- BOURDIEU P. (1997), *Les usages sociaux de la science : pour une sociologie clinique du champ scientifique*, INRA éditions, 79 p.
- BOXER Philip, <http://www.lacanianworks.net/?author=7>
- BRUNNER R. (1998), *Psychanalyse et société post moderne*, l'Harmattan, Paris

BRUNNER R. (2004), *La Psychanalyse expliquée aux managers*, éditions d'Organisation.

BRUNNER R., (1995) *Le psychanalyste, l'entreprise et les émois du moi*, Actes des Cinquièmes Journées Nationales d'Etudes pp 46-53, Institut Psychanalyse et Management, CERAM, Sophia Antipolis, Mai 1995.

CASTEL (du) F. (éd.), (1993), *Les Télécommunications - X*, A. Descours, Berger-Levrault International, Paris.

CASTEL (du) F., CHAMBAT P., MUSSO P., (1989), *L'ordre communicationnel*, La Documentation Française, Paris.

CASTELLS M., (1998) *La société en réseaux*, Fayard, Paris.

CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Seuil, Paris, 1975

CEDERSTRÖM C. (2009b), Lacan Goes Business, *Annual Review of Critical Psychology*, pp.16-32.

CEDERSTRÖM C., (2009a), *The Other Side of Technology: Lacan and the Desire for the Purity of Non-Being*, Lund Business Press, Lund, Sweden.

CEDERSTRÖM Carl & HOEDEMAEKERS Casper, (2010), *Lacan and Organization*, Mayfly ed. En ligne : <http://mayflybooks.org/wp-content/uploads/2011/02/9781906948108LacanAndOrganization.pdf>

CHANLAT J.-F. (2005), *la recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques*, in *Management des Ressources Humaines*, Roussel & Wacheux (éd.), de Boeck Université.

CHANLAT J.-F., (1998), *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'Université Laval, Eska.

CHANLAT J.-F. (éd.) (1990), *Vers une Anthropologie de l'Organisation*, in "L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées", Presses de l'Université Laval à Québec et ESKA, Paris.

CHANLAT J.-F. & DUFOUR (1985), *La rupture entre l'entreprise et les hommes : le point de vue des sciences de la vie*, éditions d'Organisation, Montréal, Paris.

CHÂTILLON N. (2001) *Dynamique de la dépendance et de la non dépendance, individuelle et institutionnelle* in de SWARTE (2001), *Psychanalyse, Management & Dépendances dans les organisations*, l'Harmattan, Paris.

- COHEN Elie (1992), *Le colbertisme high-tech, économie des télécoms et des grands projets*, (Paris, Hachette).
- COMTE A. (2001), *cours de philosophie positive*, quatre tomes, éd. BookSurge Publishing,
- CONTU A., MICHAELA D. & CAMPELL J. (2010) (ed.), *Organization*, editorial : Jacques Lacan with Organization Studies, p. 307-315.
- CROZIER M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.
- CROZIER M., & FRIEDBERG E., (1977), *L'Acteur et le Système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
- DANG N'GUYEN G. & MEVEL O. (2007), Nouvelle économie : vers une intégration réussie, *Revue Française de Gestion*, p.113-130.
- DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (2001) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- DEJOURS (2010), la clinique du travail entre vulnérabilité et domination, in *Travail et santé*, ouvrage coordonné par CLOT Y. et LHUILLIER D, Erès, Paris.
- DEJOURS C. (2006), Aliénation et clinique du travail, *Actuel Marx*, 2006/1 n°39, p. 123-144.
- DEJOURS C. (2000) *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Bayard, nouvelle édition augmentée.
- DEJOURS C. (1995), *Le facteur humain*, Que Sais-Je ? PUF, Paris.
- DEJOURS (1990) in Chanlat *Vers une Anthropologie de l'Organisation*, in "L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées", Presses de l'Université Laval à Québec et ESKA, Paris.
- DEJOURS C. (1980), *Travail, usure mentale*, Bayard, 1ère éd. 1980, réédition en 2000.
- DESMOND J. (2009), Figuring knowledge and desire in critical marketing: Lacan(s four discourses, *Journal of Marketing Management*, vol.25, issue 7-8.
- DETCHESSAHAR M., JOURNE B. (2006), "Organizational Change and Discourse: The Problem of the Intertextuality of Managerial Tools", Colloquium "Polyphony and Dialogism in Organization", *EGOS Workshop*, University of Essex, 28th-30th April.

DETCHESSAHAR M. (2011), "Santé au travail: quand le management n'est pas le problème.... mais la solution", *Revue française de gestion*, mars.

DOR J. (1985), *Introduction à la lecture de Lacan*, l'inconscient structuré comme un langage, Denoël, l'espace analytique, 555 pages, Paris. English translation (1998), *Introduction to the Reading of Lacan*, Other Press, NY, 270p.

DOR J. (2001), *Structure and Perversions*, Other Press, NY.

DOR J. (2004), *Introduction to the Reading of Lacan*, Other Press, NY.

DRILLON D. (2005) *Apports potentiels de la psychanalyse au management des hommes*, mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion, Université de Montpellier III.

DUBOULOY M. (2004), The Transitional Space and Self-recovery: A Psychoanalytical Approach to High-potential Manager's training, *Human Relations*, vol. 57, N° 4, pp. 67-496.

DURKHEIM E., (1895) *Les règles de la méthode sociologique*, F. Alcan, Paris.

DURKHEIM E. (1893) 10<sup>e</sup> édition, 1978, *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France, Paris.

DUVIGNAUD (1973), *l'anomie entre hérésie et subversion*, Anthropos, Paris.

ENRIQUEZ E. (2011), L'évaluation entre perversion et sublimation, *Cahiers internationaux de Sociologie*, 2010 1-2.

ENRIQUEZ E. (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie clinique

ENRIQUEZ E., (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France

ENRIQUEZ E. (1978), *Evolution, transformation, signification du travail et perspective psychosociologique* in « Que va devenir le travail » ?

ERIBON D. (1991), Michel Foucault, Flammarion, Champs, Paris.

EVANS D. (1996), *An Introductory Dictionary of Lacanian Psychoanalysis*, Brunner-Routledge.

FAÿ E. (1999), *Du traitement de l'information au commerce de la parole, pour un management délibératif des processus ouverts dotés de réseaux informatiques*, Thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon III, Institut d'Administration des Entreprises.

FAÿ E., (2000), *Emotion and "ressenti" in the Hyper Modern Processing Organization*, ISPSO Symposium, London.

FAÿ E., (2004), *Information, parole et délibération, l'entreprise et la question de l'homme*, Presses de l'Université Laval.

FAÿ E., (2011), *Vers des formes « durables ». Contributions d'un ancrage phénoménologique et anthropologique à la recherche en gestion*, Mémoire d'HDR sous la direction de Jean-François Chanlat.

FESTINGER L., (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, III., Evanston.

FOREST F. (2007), *Le réseau dans la Psychanalyse, analyse des théories freudiennes et lacanienne*, doctorat de science politique. Paris I Panthéon Sorbonne.

FOUCAULT M. (1963) *Naissance de la clinique*, PUF, Paris.

FOUCAULT M. (1966), *Les mots et les choses - une archéologie des sciences humaines*, Paris, Gallimard.

FOUCAULT M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969.

FOUCAULT M. (1981, 1983), *Dits et écrits*, Gallimard.

FOUCAULT M., (1982) *L'herméneutique du sujet*, cours au Collège de France, Paris, Gallimard, Seuil, coll. Hautes études, mars 2001.

FREUD S. (1896), *Névrose, Psychose et Perversion*, PUF, Paris.

FREUD S., (1905) *Le mot d'esprit et ses rapports avec l'inconscient*, édition française collection Idées Gallimard, Paris, 1983.

FREUD (1911), *Lettre à Abraham*,  
[http://scholar.google.fr/scholar?q=sigmund+freud+bem%C3%A4chtigungstrieb+1911&btnG=&hl=fr&as\\_sdt=0](http://scholar.google.fr/scholar?q=sigmund+freud+bem%C3%A4chtigungstrieb+1911&btnG=&hl=fr&as_sdt=0)

FREUD S. (1912-13), *"Totem et tabou"*, édition Française, Payot, 1965.

FREUD S. (1915-1923), *"Essais de Psychanalyse"*, édition Française, Payot, 1981.

FREUD S. (1916), *"Introduction à la psychanalyse"*, édition Française, Payot, 1975.

FREUD S. (1917) *Une difficulté de la psychanalyse, Essais de psychanalyse appliquée*, trad. Marie Bonaparte et Mme E. Marty, [http://aejcpp.free.fr/articles/freud1916\\_1917.htm](http://aejcpp.free.fr/articles/freud1916_1917.htm).

FREUD S. (1923), *le moi et le ça*, trad. S. Jankélévitch,  
[http://classiques.uqac.ca/classiques/freud\\_sigmund/essais\\_de\\_psychanalyse/Essai\\_3\\_moi\\_et\\_ca/Freud\\_le\\_moi\\_et\\_le\\_ca.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/freud_sigmund/essais_de_psychanalyse/Essai_3_moi_et_ca/Freud_le_moi_et_le_ca.pdf)

FREUD S. (1927), « *L'avenir d'une illusion* », tr. fr., PUF, Paris.

FREUD S. (1929), *"Malaise dans la civilisation"*, édition Française, PUF, 1971.

FREUD S. (1937), « *Analyse terminée, analyse interminable* », trad. *Revue Française de Psychanalyse* 1939.

FREUD S. (1942) *Drei Abhandlungen zur sexualtheorie*, Imago Publishing, London, tr.fr. *Trois essais sur la théorie de la sexualité*, Gallimard, 1962.

FRISOU J. (1995), Alternatives de choix et fidélité à l'opérateur sur le marché résidentiel des services de télécommunications : une approche marketing, *Recherche & Applications en Marketing*, vol. X, n°3/95.

GABRIEL Y. & al. (ed), (1999), *Organizations in Depth : the Psychoanalysis of Organizations*, Sage publications, London.

GABRIEL Y., CARR A., (2002) "Organizations, management and psychoanalysis: an overview", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 Iss: 5, pp.348 – 365

GAILLARD J.-M., CALLON M.(1997) *Marketing et Gestion de la Recherche & Développement*, Economica.

GERVAIS M. (2005), *Contrôle de Gestion et planification de l'entreprise*, Economica, Paris, 8° édition.

GIRARD R. (1982), *Le bouc émissaire*, Grasset, Paris.

GIRARD R. (1961), *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Grasset, Paris.

GIRAUD C. (1987), *Bureaucratie et changement, le cas de l'Administration des télécommunications*, L'Harmattan, Collection "Logiques sociales".

GIRIN (1986), « L'analyse empirique des situations de gestion, in *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, 1990.

GIRIN J. (1989) « L'opportunisme méthodique dans la recherche sur la gestion des organisations », *communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question »*, AFCET, Collège de systémique, École centrale de Paris, 10 mars. Consultable :

<http://crg.polytechnique.fr/Bibliographie/Incunables/Opportunisme.html>

GÖDEL K., (1960) « Lettre non publiée », citée par Gianbruno GUERRERIO, *Gödel*, Paris, Pour la science, Les génies de la science, n° 20, août 2004.

GÖDEL K. (1951), *Consistency of the Continuum Hypothesis*, Princeton University Press.

GODELIER E. (2000), *Histoire des historiens, histoire des gestionnaires*, *Cahiers du Centre de Recherches Historiques*.

GODELIER E. (2003), *James March, penser les organisations*, Hermès Lavoisier, Paris.

GODELIER E. (2006), « *La culture d'entreprise* », La Découverte, Paris.

GOFFMAN, (1974), *Les rires d'interactions*, éditions de Minuit, Paris.

GORDON L. (1998), *Essay on the Nature of Industrial Marketing and the Application of Industrial Marketing Concept to the Industry of Telecommunications*, thèse professionnelle, ENST Bretagne.

GUERET-TALON L. & SALA F. (éd.) (2010) *Etre homme ou femme dans les organisations, contribution à l'éclosion de l'économie de la connaissance*, l'Harmattan, collection conception et dynamique des organisations, Paris. Préface de Thibault de Swarte.

HANSJURGEN H. (1995), *Marketing bei der Deutschen Telekom*, Abend, PK 11a, Maria Laach, den 15 März 1995, Deutsche Telekom, Bonn.

HATCHUEL in DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (2001) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.

HATCHUEL (2005), *Pour une épistémologie de l'action, l'expérience des sciences de gestion*, in TEULIER & LORINO (2005).

HATCHUEL A. & al. (2005), *Activité de conception, organisation de l'entreprise et innovation*, Travail, entreprise et société, PUF.

HERBERT A. (2010), *The pedagogy of creativity*, Routledge, Oxon , New York.

HIRSCHHORN L. (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass. pp. 161-176.

HIRSCHHORN L. , (1998), *Beyond Anxiety, Passions and the Psychodynamics of Work, Learning from Lacan*, ISPSO Symposium Jerusalem.

HIRSCHHORN, Larry & BARNETT Carole (1993), (ed.), *The psychodynamics of organizations*, Temple University Press, Philadelphia.

HOBDY T., THOMSON J., SHARMAN P., (1994) Activity-Based Management at AT&T, *Management Accounting*, April. 1994, pp. 35-39.

HOEDEMAEKERS C., (2010), "Not even semblance": exploring the interruption of identification with Lacan, *Organization*, May 2010, 379-393.

JALLAT F., LE NAGARD E. & STEYER A.,( 1996) *Relationship marketing and networks management: from simple operator to high service provider*, paper presented at International Telecommunications Society, 11th biennial conference, Seville, June 16-19.

JOHNSEN R., GUDMAND-HOYER M. (2010), Lacan and the lack of humanity in HRM, *Organization*, May 2010, vol.17, p. 331-344.

JOHNSON C. J. & BHATIA K. (1997), "Technological Substitution in Mobile Communications", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, n° 6, pp. 383-399.

JUIGNET P. (2003), Lacan, le symbolique et le signifiant, *Cliniques méditerranéennes*, n° 68, p. 131-144.

JUNG C.G. ( 1963) *Collected Works* 14 (Mysterium Coniunctionis), Bollingen Series XX, Pantheon Books, N.Y., par. 4 in <http://merelle.net/notes/salzmänn.php>

KADISH J. (1993), con la collaborazione di Attilia Properzi, *Marketing Internazionale*, Scuola Superiore G. Reiss Romoli ed., L'Aquila, Italia.

KALIKA M. (1995) *The determinants of the marketing function structural factors in french industrial firms : a conceptual frame and empirical validation* (en coll. avec J.C. Rico), Cahier C.E.R.E.G.E., n° 153 de septembre 1995. Colloque de l'E.M.A.C.

KAPLAN & KIRON (2004), *Accounting Fraud at WorldCom*, Harvard Business School Case Study, n° 10.1225/104071

KENNY K. (2009), Heading the stains : Lacan and organisational change, *Journal of Organizational Change Management*, vol.22, p. 214-228.



KETS DE VRIE M. & MILLER D. (1984), *The Neurotic Organisation*, Jossey -Bass, San Francisco. Trad. fr. (1985) *L'entreprise névrosée*, McGraw-Hill.

KETS DE VRIE M. (1980), *Psychanalyse appliquée et comportement au travail*, Journal le Contact, Avril.

KÖVESI-LAURINYEZ Klara, (2008), *L'influence des barrières au changement sur la fidélité du client : une application aux services des télécommunications mobiles*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Rennes 1, sous la direction de Philippe ROBERT-DEMONTROND et Thibault de SWARTE.

LACAN J. (1973), *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Seuil, coll. Points

LACAN J. (2002), *Ecrits*, The First Complete Edition in English, Norton and Company, NY & London. Version française 1976, 1970, 1971, 1999 éd. du Seuil.

LACAN, J. (1966), [\*Ecrits\*](#), éditions du Seuil, deux volumes, Paris, 1966, réed. 1999.

LE NAGARD E. & STEYER A. (1995), La prévision des ventes d'un nouveau produit de télécommunications : probit ou théorie des avalanches ?, *Recherche & Applications en Marketing*, vol. X, n°1/95.

LE NAGARD-ASSAYAG E., (1999), "Le concept d'externalité de réseau et ses apports au marketing", *Recherche & Applications en Marketing*, vol.14, n°3/99, pp. 59-78.

LEGENDRE P. (1985), *L'ineestimable objet de la transmission*, Leçons IV, Fayard, Paris.

LEGENDRE P. (2001), *de la Société comme texte*, Fayard, Paris.

LEVY-GARBOUA V. & MAAREK G., (2007), *Macropsychanalyse, l'économie de l'inconscient*, PUF, Paris.

LEVY-GARBOUA V., & WEYMULLER B. (1979), *Macroéconomie contemporaine*, Economica, Paris.

LEWIN S.B. (1996), Economics and Psychology: Lessons for our own day from the twentieth century, *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXIV, p. 1293-1323.

LINSTEAD S., MARECHAL G., GRIFFIN R., (ed.), (2010), Call for papers, *Organization Studies*, Special Issue on "The Dark Side of Organizations", p. 997-999.

LONG S. (2008), *The Perverse Organization and its Deadly Sins*, Karnac, London.

LORINO P. (1992), *Du paradigme mécaniste de l'allocation au paradigme cognitif de l'apprentissage collectif*, thèse sur travaux en sciences de gestion, Université Paris XII.

LORINO P. (1995) "Le pilotage d'entreprise: de la mesure à l'interprétation." *Symposium "Modèles économiques et modèles gestionnaires de la firme,"* Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique et Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris, Paris, May 29-30.

LORINO P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Editions d'Organisation, Paris.

MARTICOTTE F. & PERRIEN J. (1995), *Les déterminants de la structure du département de marketing*, Recherche & Applications en Marketing, vol. X, n°1/95.

MARTIN D.-Ph. & VIGNON C. (2009), *Perverse appropriation of management tools and violence at work: why and how does it work?* The sixth international critical management conference, University of Warwick, UK. Published in *Management Concepts and Philosophy*, N° 3-4, 2010.

MARTIN Dominique-Philippe, (2002), *Relations d'objet et processus de transfert associés aux pratiques de GRH: propositions d'analyse et illustration à partir de la logique compétence*, revue Gestion 2000, Volume 19, n° 3, p. 63-82

MARTINET A.C.dir.(1990), *Epistémologies et sciences de gestion* Coll. Gestion Economica.

MARX K. (1867), *Le Capital* <http://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-pref.htm>

MARX K. (1867), *Le Capital* <http://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-pref.htm>

MELET Benoît (2001) *Conflits sociaux et conflits intrapsychiques* in de SWARTE (2001), *Psychanalyse, Management & Dépendances au sein des organisations*, l'Harmattan, Paris.

MENDEL G. (1968), *La révolte contre le père : une introduction à la sociopsychanalyse*, Payot, Paris.

MENDEL G. (1988) *La psychanalyse revisitée*, la Découverte, Paris.

MERTON R. K. (1965), 2<sup>e</sup>édition, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, Plon, Paris.

MERTON R.K. (1940), *Bureaucratie et personnalité*, repris dans Merton (1965)

MICHEL D., SALLE R., VALLA J.-P. (2000), *Marketing Industriel, Stratégies et mises en œuvre*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris.

MILLIER Paul (1989), *Le marketing des produits high tech* - Ed. d'organisation.

MILLIER Paul (1995), *Développer les marchés industriels : principes de segmentation*, Dunod, Paris.

MILLIER Paul (2007), « Paul Millier tacle les aberrations théoriques », interview dans *Les Echos* n° 19999 du 07 Septembre 2007, page 12.

MINTZBERG H. (1976), *The structuring of organizations*, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall, trad. fr. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation.

MOINGEON B. (1993), *La sociologie de P. Bourdieu et son apport au marketing*, Recherche & Applications en Marketing, n°2/93.

MURRAY G. (1996), "Data Mining Applications in British Telecom", *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 5, N° 1, pp. 47-55.

MUSSO P. (2010), *L'industrialisme contre l'Etat*, l'Aube, Paris.

MUSSO P. (2010), Usage et imaginaires des TIC : la friction des fictions, *hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/47/.../Usages\_et\_imaginaires\_des\_TIC.pdf*

PARSONS T. (1937), *The Structure of Social Action*, The Free Press of Glencoe.

PARSONS (1949) *Essays in Sociological Theory*, The Free Press of Glencoe.

PELLEMANS P. (1998), *Le marketing qualitatif, perspective psychoscopique*, De Boeck Université, 328 p.

PESQUEUX Y. (2000), Le risque du culturalisme en gestion : l'ambiguïté du fait culturel, *Actes du colloque des XXIèmes journées de l'AFC*, Angers.

PESQUEUX Y. (2002), Organisations : modèles et représentations, <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479590/>

PORTER M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage - Creating and sustaining superior performance*, The Free Press, trad. fr. *L'avantage concurrentiel* (1986), Interéditions.

RACINE B. (2010), *Google et le nouveau monde*, Plon, Paris.

RAZAVET J.-C., (2008), *De Freud à Lacan, du roc de la castration au roc de la structure*. De Boeck, Bruxelles.

REVUE LA REGLE DU JEU (2006) N° 30, Janvier, Psychanalyse : Contre-Attaque

ROCHE L. (1995), "*Psychanalyse, sexualité et management*", L'Harmattan, Paris. L'Harmattan, coll. Conception et Dynamique des Organisations, Paris.

ROGERS C., (1971), "Communication : Its Blocking and its Facilitation" in J. DE VITO (ed.), *Communication Concepts and Processes*, Englewood Cliffs, J.J., Prentice-Hall, pp. 182-188.

ROGERS C., (1973), "The Characteristics of a Helping relationship" in H. LEAVITT, L. PONDY, *Readings in Managerial Psychology*, 2nd ed., University of Chicago Press, pp. 381-398, Chicago.

ROTH Dominique-Jacques (2011) *Economie et Psychanalyse, le progrès en question*, l'Harmattan.

ROY (du) I. (2009), *Orange stressé, le management par le stress à France Télécom*, La Découverte, Paris.

SALA F. (2006), « La crise de milieu de vie des cadres masculins », in ouvrage collectif coordonné par Florian Sala & Lyvie Guéret-Talon : *Pérennité au travail : âge, bouleversements et performance*, Lyon Chronique sociale éditeur.

SAPORTA Bertrand (1989), *Marketing industriel* - Eyrolles management.

SARDAS J.-C., DALMASSO C., LEFEBVRE P., (2011), Les enjeux psychosociaux de la santé au travail. Des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation, *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 214.

SARDAS JC & DALMASSO C. (2010) « Apprentissage et développement identitaire dans les activités professionnelles » in GUERET-TALON L. & SALA F. (éd.) (2010) *Etre homme ou femme dans les organisations, contribution à l'éclosion de l'économie de la connaissance*, l'Harmattan, collection conception et dynamique des organisations, Paris. Préface de Thibault de Swarte.

SARDAS J.-C., GIAUQUE D., GUENETTE A.-M., (2007) (éd.), *Comprendre et organiser, quels apports des sciences humaines et sociales ?* L'Harmattan, Paris.

SCHUMPETER J. A., (1954) *History of economic analysis*, Oxford University Press. Trad. fr. (1983), *Histoire de l'analyse économique*, vol. III, L'âge de la science (de 1870 à J. M. Keynes), Gallimard, Coll. Bibliothèque des sciences humaines, Paris.

SIBONY D., (1991) *Entre deux, l'origine en partage*, Seuil, Paris.

SIEVERS B. & AHLERS NIEMANN A. (2007) *The Psychoanalytic Study of Organizations, a bibliography in the making*, Arbeitspapiere, Des Fachbereichs wirtschafts und sozialwissenschaften.

SIEVERS B. (1999), "Psychotic Organization as a Metaphoric Frame for the Socioanalysis of Organizational and Interorganizational Dynamics", *Administration & Society*. vol. 31 no. 5 588-615

SIGAUD de la FOND (1784) *Description et usage d'un cabinet de physique expérimentale* tome premier, Gueffier, imprimeur, rue de la Harpe, Paris. Avec Approbation et Privilège du Roi.

SIMON H. A. (1996), *Les sciences de l'artificiel*, tr. fr (2004) Folio Essais, Paris.

SIMON H.A., (1947), *Administrative Behavior*, The Free Press, New-York. SIMON H.A., (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp.69-99.

STORA J.-B., (2006) *La neuro-psychanalyse*, Que sais-je?, PUF, Paris.

THIETART Raymond-Alain (1999) (sous la direction de) - *Méthodes de recherche en management* Paris, Dunod, 535 p.

TISSERON S. (1999) *Comment l'esprit vient aux objets*, Aubier-Psychologie, Paris.

TISSERON S. (2005) *Psychanalyse de l'image : des premiers traits au virtuel*, Dunod, Paris.

TOURAINÉ A. (1965), *Sociologie de l'action*, Seuil.

TOURAINÉ A., (1974), *Production de la société*, Ed. du Seuil, Paris.

TOURAINÉ A., (1978). *La voix et le regard*, Ed. du Seuil, Paris.

TURKLE S. (1995) *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet*, New York, Simon & Schuster.

TURKLE S. (2002), Whiter Psychoanalysis in a Computer Culture ?, *Lecture at the Sigmund Freud Society*, Vienna, published on KurzweilAI.net, Oct. 23, 2002.

TURKLE S. (2005), *The Second Self: Computers and the Human Spirit*, Twentieth Anniversary Edition, The MIT Press, Boston, Mass.

VERDURAND E., COPPIN G., POIRIER F., GRISVARD O., (2010), « Modélisation et évaluation de l'interaction dans les systèmes multimodaux », *Revue d'intelligence artificielle*, vol. 24, n° 2/2010, pp. 227-255

VIDAILLET B., VIGNON C., (2010), Bringing back the subject into management education, *Management Learning*, 221-241.

WEICK K. E., (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Reading, Mass., Addison-Wesley.

WINICOTT D.W.,(1975), "*Jeu et réalité*", NRF, Editions Gallimard.

YOURGRAU, P. (2005) *Einstein/Gödel quand deux génies refont le monde*, Dunod, Paris.

## GLOSSAIRE

Ce glossaire est établi à partir de l'Encyclopédie de gestion (notée EG ci-dessous, Joffre et Simon, 1997), des ouvrages des auteurs cités, du Larousse en cinq volumes, de Wikipedia (noté WK), du *Dictionnary of Lacanian Psychoanalysis* (Evans, 1996) et de nos connaissances et réflexions personnelles (noté TDS).

### **Anxiété créatrice**

Schumpeter a montré que la croissance économique était un processus de destruction créatrice. L'anxiété se définit comme un état d'alerte, de tension psychologique et somatique, en rapport avec un sentiment de peurs, d'inquiétude ou d'émotions du même type. L'anxiété créatrice exprime selon nous le paradoxe d'une innovation forte, notamment technologique mais inconsciente de ce qu'elle détruit en créant des produits et services nouveaux. TDS

### **Comportement organisationnel**

Domaine des sciences de gestion, notamment anglo-saxonnes, visant à étudier l'impact des structures organisationnelles sur le comportement des acteurs d'une part et d'autre part la capacité d'une organisation à fournir un cadre adapté à l'activité productive des membres de l'organisation. TDS

### **Contrôle de gestion**

Le contrôle de gestion est le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées, avec efficacité, efficacie et pertinence, conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie (Gervais, 2005 p. 12).

Contrôle de gestion en situations à codification faible et prévision difficile

Ce contrôle de gestion nécessite de dépasser les codes et de créer des espaces de discussion continus pour qu'émergent de nouvelles solutions. Le mode de régulation est à construire de toutes pièces dans l'action (Detchessahar, 1997 in Gervais 2005 p. 711).

### **Contrôle par la culture**

En renforçant le système de valeurs de l'entreprise et en recrutant des personnels à profil compatible avec celui-ci, on substitue au contrôle par les résultats un contrôle des comportements. Une fois recrutés, une formation souvent lourde vise à produire des comportements types chez les collaborateurs qui sont très autonomes lorsqu'ils accomplissent leur tâche (Gervais 2005 p. 700)

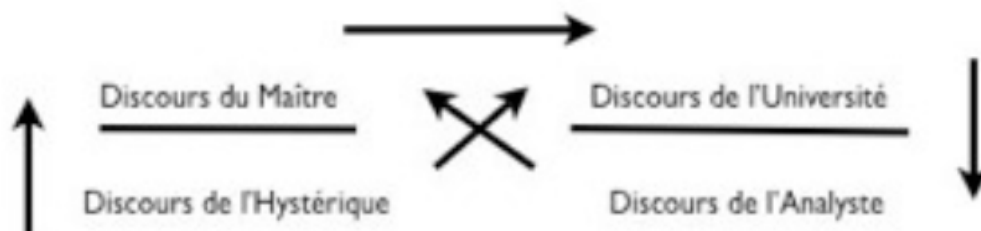
### **Désir de consommer**

Maslow et sa pyramide des besoins sont devenus un obstacle épistémologique en sciences de gestion. Nous proposons de prendre pour base le désir de consommer comme *manque du sujet* selon nous caractéristique du consommateur du XXI<sup>e</sup> siècle,

notamment dans le champ des nouveaux services de communication électronique.  
TDS

### **Discours (structure du) chez Lacan**

Elle travaille notamment sur les discours produits. La structure générale de tout discours est de la forme :



Dans le cadre de ce travail, on se focalise sur le rapport Discours de l'Université/Discours de l'analyste. Le discours produit est celui de l'Université. Mais il s'agit d'un discours universitaire « ponctué » par un discours de l'analyste, ce qui renvoie à une contradiction : l'Université a un « monopole légitime » sur la production de savoir alors que l'analyste n'est que le détenteur d'un supposé savoir qui lui est attribué par l'analysant. La relation au savoir est donc inversée : le discours universitaire « distribue » un discours légitime sur la scène professionnelle et sociale tandis que la relation au savoir est co-construite par l'analyste et l'analysant. La psychanalyse organisationnelle va alors chercher à travailler le rapport entre discours de l'université et discours de l'analyste. Le discours de l'Université vise à produire un savoir « en surplomb » donnant une compréhension générale de mécanismes généraux (par exemple la « santé au travail »). A l'inverse, le discours de l'analyste associe une écoute particulière d'un discours singulier et n'a pas d'autre objet que de permettre au sujet de ce discours de tenir un discours vrai sur lui-même (je souffre ou je « jouis » au travail). Si la vérité est le critère de validation tant du discours de l'Université que du discours de l'analyste, cette vérité est générale dans le premier cas et particulière dans le second. La psychanalyse organisationnelle lacanienne a ainsi pour objet d'articuler les préceptes universalistes du discours universitaire et la vérité singulière du sujet du discours (auteur, analyste, analysant, acteur).

### **Fournisseurs d'accès internet**

Entreprises ou divisions des opérateurs télécoms spécialisées dans la fourniture de l'accès à Internet pour des entreprises ou des clients résidentiels.

### **France Télécom**

Forme entrepreneuriale historiquement intermédiaire entre la Direction Générale des Télécommunications et le groupe multinational Orange (Société Anonyme du CAC 40 et du NYSE)



## Imaginaire

Qui n'existe que dans l'imagination, qui n'a pas de réalité. En psychanalyse, notamment lacanienne, « ce registre est marqué par la prévalence de la relation à l'image du semblable » (Laplanche et Pontalis p. 195). Pour Lacan, le Moi du sujet, sitôt constitué va entretenir avec l'image du semblable, des relations "d'agression érotisée" placées sous le signe de l'ambivalence amour haine. L'imaginaire est toujours déjà structuré par l'ordre symbolique (Evans, 1996 p.83)

## Imaginaire leurrant vs imaginaire moteur

Eugène Enriquez (1978) établit une distinction entre l'imaginaire moteur, expression de la pulsion de vie et l'imaginaire leurrant, expression de la pulsion de mort. Ces deux imaginaires ont des fonctions complémentaires. L'imaginaire leurrant vise à la conservation des normes et à soutenir une fonction de repère. L'imaginaire moteur (créations, arts, imagination, rêverie, sublimation,...) permet une régénération des normes et des valeurs.

## Imaginaire chez Lacan

Lacan a reproché aux autres courants psychanalytiques de réduire la psychanalyse à l'imaginaire (Evans 1996 p. 83), ce qu'une lecture au premier degré de Freud pourrait laisser accroire. Pour lui, l'imaginaire est la dimension du sujet humain qui est le mieux reliée à l'éthologie et à la psychologie animale (Séminaire en Anglais, livre 3, p. 253). De ce point de vue, les sciences de gestion, tout comme les sciences de la nature, seraient une construction imaginaire (TDS).

## Inconscient

Ensemble des faits psychiques qui échappent à la conscience. Pour Freud, l'inconscient est une des trois instances de sa première topique. Les rêves, les actes manqués et les symptômes névrotiques sont les témoins de l'existence de l'inconscient. Pour Jung, l'inconscient collectif est à l'origine de la créativité et s'exprime au travers d'archétypes à vocation universelle. Pour Lacan, l'inconscient est structuré comme un langage et fonctionne par enchaînement de signifiants constitutifs du sujet. C'est aussi le « discours de l'Autre ». (WK, Evans, TDS)

## Jouissance

Le traducteur étranger qui tente de trouver dans son propre lexique du plaisir le terme correspondant à la *jouissance* telle que l'entend Lacan constate qu'on a toujours affaire, chez celui-ci, à une forme toute particulière de satisfaction ou, au moins, à une satisfaction autre que pleinement satisfaisante. Tout partirait de cette jouissance d'exception qu'est celle du *Père symbolique*, le chef de la horde primitive auquel on attribue la possession de toutes les femmes et dont le souvenir engendre, chez tous les autres hommes, le fantasme d'un lieu de " *jouissance absolue* ", inaccessible et interdite. Ces derniers, quant à eux, ne connaîtront d'autre jouissance que la " *jouissance phallique* ", qui se trouve soumise à la faille de la *castration* et qui, de ce

fait, est marquée irréductiblement par le *manque* et non par la plénitude que connote habituellement ce terme. La diversité des formes de jouissance et les deux principaux traits qui leur sont communs — à savoir la relation de chacune d'elles avec l'impossible et leur radicale distinction d'avec les aléas du registre du plaisir (sentiments, émotions, affects) — font que les différentes langues éprouvent de grandes difficultés à traduire le terme lacanien de jouissance. L'italien recourt généralement à *godimento*. L'espagnol oscille entre *goce* (jouissance) et *gozo* (plaisir), certains traducteurs préférant ce dernier mot, qui leur paraît plus restrictif que le premier par rapport à l'imaginaire d'une satisfaction plénière. D'autres langues, tel l'anglais, se contentent de reprendre le mot français *jouissance* entre guillemets ou en italique source :

[http://robert.bvdep.com/public/vep/Pages\\_HTML/\\$PLAISIR3.HTM](http://robert.bvdep.com/public/vep/Pages_HTML/$PLAISIR3.HTM).

### **Lacan**

Psychanalyste français qui dès 1936 isole le registre de l'imaginaire en conceptualisant le stade du miroir. Il fonde sa propre école en 1964, en rupture avec l'Association Internationale de Psychanalyse. Il a isolé trois registres : imaginaire, symbolique et réel et a avancé notamment le concept du désir défini comme manque (WK).

### **Métonymie**

La métonymie est une figure qui consiste à remplacer le terme propre par un autre qui lui est proche ou qui en représente une qualité (cause, possession, partie...) et qui a avec lui une *relation logique*. Ainsi dans ce vers de Paul Éluard intitulé *Courage* : « Paris a froid, Paris a faim », *Paris* désigne moins la ville en elle-même que ses habitants. Il y a relation métonymique entre les habitants et la ville, ces derniers étant une partie du tout qu'est la "ville lumière" (source : WK). Pour Lacan (Lacan 1957 in Evans 1996 p. 113), c'est une relation diachronique entre un signifiant et un autre au sein de la chaîne signifiante. Métaphores et métonymies représentent le moyen par lequel la signification est produite au sein d'une chaîne signifiante. En sciences de gestion, les métonymies sont fréquemment utilisées pour euphémiser des réalités professionnelles sensibles : entretien de progrès pour entretien d'évaluation en GRH par exemple (TDS).

### **Management de l'innovation technologique**

Démarche de pensée et mode d'administration de la découverte dans l'entreprise (Aït El-Hadj in EG p. 1807). Ils concernent l'ensemble des approches biassociatives, d'association libre, de fertilisation croisée et de pensée latérale en matière d'innovation technologique.

### **Management international**

Processus de planification, d'organisation, de conduite et de contrôle dans un environnement multi ou inter culturel. (Deresky, 2010).

### **Marketing de l'innovation technologique**

En montrant que les produits ont une vie avant le cycle de vie, le marketing de l'innovation développe les principes d'un marketing applicable aux produits qui n'existent pas, sur des marchés qui eux-mêmes n'existent pas encore (Millier, 2005).

### **Marketing des nouveaux media**

Application des concepts du marketing des services aux nouveaux media du monde de l'internet et de la téléphonie mobile. Transformation des concepts du marketing induits par le développement des nouveaux media en ligne (TDS).

### **Méthode inductive**

Méthode de recherche qui, partant de l'observation de phénomènes particuliers cherche ensuite à établir des lois générales (WK).

### **Méthode hypothético-déductive**

Méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction) - mais également passées (rétrodiction) permettant d'en déterminer la validité (source : WK).

### **Opérateurs télécoms**

Néologisme issu de l'Anglais désignant des entreprises à forte intensité capitalistique dont l'objet est de construire, maintenir et rentabiliser un réseau de télécommunications (TDS).

#### *Opérateurs généralistes*

Opérateurs ayant une gamme de produits et services de télécommunications large et susceptibles de répondre à l'ensemble des besoins des différents segments de marchés.

#### *Opérateurs historiques*

Opérateurs de télécommunications nés avant la libéralisation des télécommunications des années 80-90.

#### *Opérateurs mobiles*

« Pure players » des télécommunications focalisés sur les technologies et les services en mobilité.

### **Organisation postmoderne**

Les théories postmodernes de l'organisation (Rojot in E.G, p.3365) se sont surtout développées dans le monde anglo-saxon mais s'appuient sur des auteurs souvent français (Barthes, Derrida, Foucault, Lacan,...). Elles font appel au structuralisme, à la sémiotique, à la linguistique et à des notions telles que la déconstruction des textes ou la construction/recentrage du sujet.

### **Psychanalyse organisationnelle**

Application des principaux concepts psychanalytiques, notamment celui de l'inconscient, à la théorie et au champ de l'organisation. Dans une perspective lacanienne, la psychanalyse organisationnelle, plutôt que de considérer les groupes

primaires de travail comme une défense contre l'angoisse (Bion, 1965), s'attache à articuler les concepts lacaniens et ceux de la théorie des organisations.

### **Psychanalyse lacanienne**

Elle se focalise sur les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse identifiés par Lacan : l'inconscient et la répétition, le regard comme objet a, le transfert et la pulsion, le champ de l'Autre. Nous travaillons aussi en particulier sur le tryptique Réel/Symbolique/Imaginaire (définitions ci-dessus).

### **Réel**

Dans la formulation de 1953 (Evans 1996 p. 159), le réel apparaît comme ce qui est en dehors du langage et impossible à symboliser. Le père réel est le père biologique par opposition au père imaginaire ou au père symbolique. Mais « Le réel c'est l'impossible » (Séminaire, version anglaise, livre 11 p. 167. Il existe donc une antinomie entre le réel comme objectif des sciences de gestion et celui de Lacan. Cependant, en comptabilité par exemple, on effleure le réel, sans jamais l'atteindre totalement car il subsiste toujours un écart entre la réalité de l'entreprise et celle de la comptabilité. De même, la mort est à la fois totalement réelle et en dernière analyse non symbolisable et non représentable, malgré les efforts humains en ce sens (TDS).

### **Signifiant**

Terme emprunté par Lacan au linguiste Ferdinand de Saussure. Le signifiant est l'unité constitutive de l'ordre symbolique car il est intégralement relié au concept de structure (Séminaire, Livre 4 p. 184). Lacan définit le signifiant comme « ce qui représente un sujet pour un autre signifiant » (Le Séminaire en Anglais, livre 11 p. 207). Le signifiant maître représente le sujet pour tous les autres signifiants (Evans 1996 p 187).

### **Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle se définit simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (Mintzberg in Desreumaux 1992 p. 54).

### **Symbolique**

Concept issu des travaux de Lévi-Strauss (1949) et de Mauss (1923) selon lesquels le monde social est structuré par des règles qui régulent les relations sociales, tout particulièrement le langage, principe de toute relation sociale. C'est le plus crucial des trois ordres dans le triptyque lacanien RSI (Réel, Symbolique, Imaginaire) (Evans 1996 p. 201) car « les psychanalystes sont avant tout des praticiens de la fonction symbolique » (Lacan, 1953). Par analogie, les managers sont des praticiens du symbolique chaque fois qu'en parlant ils régulent l'organisation dont ils sont membres (TDS).

### **Systèmes d'information**

Jusque vers 1960, l'information ne circule pas de manière systémique au sein des organisations. L'expression de système d'information est introduite aux USA dans les années 1960 et en France au début des années 70 pour désigner en particulier l'informatique appliquée à la gestion (Peaucelle in EG p. 3214). Les développements des logiciels, des progiciels de gestion et l'interconnexion des systèmes d'informations depuis la fin des années 90 posent la question de la pertinence de la notion de système appliquée à l'information.

### **Systèmes de télécommunications**

Les systèmes de télécommunications comportent trois dimensions. Ils reposent sur des infrastructures techniques (réseaux, commutateurs, routeurs) destinées à fournir des services de communication (transmission de la voix, de données ou d'images). Ils sont caractérisés par une évolution technologique rapide (2G, 2,5G, 3G, 4G en téléphonie mobile par exemple). Enfin, ils sont ouverts sur leur environnement technique et économique du fait de leur nature de systèmes de réseaux.

TIC

### **Technologies de l'information et de la communication**

Les notions de technologies de l'information et de la communication (TIC) (en anglais, *Information and communication technologies*, ICT) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications. (WK)

### **Technologies de l'information**

On appelle technologies de l'information les outils ayant une fonction de transmission et de traitement technique de bits d'information le plus souvent acheminés par des protocoles numériques.

### **Technologies de la communication**

Dans le cadre de ce travail, ce terme est utilisé pour spécifier les technologies dont la fonction effective est une fonction de communication entre deux sujets dotés de subjectivité, par opposition aux technologies de l'information.



## Annexe I

### Liste de publications

*Le lecteur désireux de consulter ou télécharger les principaux travaux ci-dessous pourra aussi se rendre à l'adresse :*

*<http://www.rennes.enst-bretagne.fr/~swarte/recherche/>*

#### **I) Direction de numéros spéciaux de revues, d'ouvrages collectifs et chapitres d'ouvrage**

##### ***a) Direction d'ouvrages collectifs ou de numéros spéciaux de revues à comité de lecture***

SWARTE (de) T. (éd. ), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Gestion 2000*, Janvier-Février, vol. 25 n°1. Rédaction de l'introduction p. 19-24

SWARTE (de) T. (2002), (éd.) « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : une perspective psychanalytique et managériale », *Gestion 2000*, Mai-Juin, rédaction de l'introduction p. 27-32.

SWARTE. (de) T., (2001), (dir.) *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, l'Harmattan, Paris, 364 p. Rédaction de l'introduction p. 19-25

SWARTE (de) T., (1998), Guest Editor, Special Issue on Psychoanalysis and Management, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, N°7, 70 p. Rédaction de l'introduction p. 457-458.

##### ***b) Chapitres d'ouvrages***

SWARTE (de) T. (2010), préface de l'ouvrage « *Etre homme ou femme dans les organisations, contributions à l'éclosion de l'économie de la connaissance* », sous la direction de GUERET-TALON Lyvie et SALA Florian, l'Harmattan, coll. Conception et dynamique des organisations.

SWARTE (de) T. & AMINTAS A. (2008), « *Le discours du contrôle de gestion comme souci de l'Autre* », in BARTH Isabelle, *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, l'Harmattan, collection Imp@cts des Nouvelles Technologies, Paris, p. 101-115.

SWARTE (de) T., (2001), " *Le symbole et le réseau* ", chapitre de l'ouvrage collectif dirigé par T. de SWARTE aux éditions l'Harmattan p. 279-310.

SWARTE (de) T., (2000), " *Intranet et l'organisation : quels outils de gestion pour quel management ?* " in TRANSINFO 3 : *L'entreprise et l'effet réseau*, ouvrage coordonné par Danièle Bretelle-Desmazières et Liliane Vézier, éditions de l'ADBS, Paris (communication présentée au colloque Transinfo en juin 1998) p. 53-63.

## II) Articles dans des revues à comité de lecture

SWARTE T. (de), (2011), Interstices entre sciences de gestion, sciences de l'ingénieur et psychanalyse : une utopie ?, *Revue internationale de Psychosociologie*, Volume XVII – N°43.

SWARTE T. (de), (2010), Young People in France and their Uses of Computers : a Potential Space ? *Socio-Analysis*, vol.12, p. 93-107.

SWARTE T. (de), & AMINTAS, A. (2009), "From Sociology of Organizations to Organizational Psychoanalysis: A Genealogical Approach of a High Tech Company", *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 12 (4) p. 618-647.

SWARTE T. (de), & MARQUET, B. (2008), « les jeunes et le monde numérique : espace réel versus espace potentiel », *Gestion 2000*, 1-2008, p. 171-186.

SWARTE T. (de), (2006) « Terra Networks et la bulle Internet espagnole : une analyse à froid », *Revue du Management Technologique*, Vol.14, n°3, p. 113-119.

SWARTE T. (de), (2005) "A Lacanian Organizational Perspective on a High Tech Company : the case of personnel assessment", *Socio-Analysis* (7: 2005) p. 37-66.

SWARTE T. (de), & TREPO, G. (2005), « L'appréciation du personnel et la qualité de la relation managériale à la lumière de la psychanalyse », *Gestion 2000*, janvier-février, p. 55-78.

SWARTE T. (de), (2004) Revue du livre « information, parole et délibération : l'entreprise ou la question de l'homme, par Eric Faÿ (2004), publiée dans la revue *Finances Contrôle, Stratégie*, Décembre 2004, p. 193-197.

SWARTE T. (de), (2002), "Le contrôleur de gestion, l'ingénieur et le psychanalyste : l'apport de la psychanalyse organisationnelle, *Gestion 2000*, Mai-Juin 2002, p. 83-100.

SWARTE T. (de), & S. HENON, (2001), " L'offre Internet, infrastructures et modèles économiques ", *Gestion 2000*, Mars Avril 2001 p. 19-39.

SWARTE T. (de) & A. AMINTAS, (2000), "The Internet age and the role of telecommunication operators: the case of France Telecom", *International Journal of Technology Management*, Vol. 20, numéros 1/2 p.176-193. Cette revue a reçu le Anbar Golden Page Awards Winners for Research Implications en 2000 ; l'article reprend des éléments de SWARTE & AMINTAS, 1997, publié en français dans *Communications et Stratégies*)

SWARTE T. (de), (1999), " La fusion MCI-Worldcom : partie de monopoly ou modèle entrepreneurial ? " *Communications & Strategies*, N° 33, 1er trimestre 1999, p. 183-195.

SWARTE T. (de), (1998), "Psychoanalysis and Management: The Strange Meeting of Two Concepts", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, N°7, p.459-468.

SWARTE T. (de), (1998), "Teaching European Management to Student Business Engineers", *European Journal of Engineering Education*, Vol. 23, N° 4, p. 465-474.

SWARTE T. (de), & A. AMINTAS, (1997), " France Télécom : un regard partagé sur la performance organisationnelle ", *Communications et Stratégies*, n° 27, troisième trimestre, p. 49-74.

SWARTE T. (de), (1997), " Les structures et la gestion des ressources humaines des opérateurs de télécommunication européens face à la déréglementation du secteur ", *Gestion 2000*, n° 4-97 p. 89-106.



### III) Autres revues

#### Revues internationales

SWARTE (de) T., (1995), "British Telecom and France Telecom's culture and organisation: a competitive advantage for European competition, in FITCE FORUM, autumn, a periodical of the Federation of Telecommunications Engineers of the European Community, 5p.

#### Revues nationales et presse

SWARTE (de) T. (2003), « Psychanalyse de la dette des télécoms », article publié dans « Les Echos », 24 Novembre p. 15.

SWARTE (de) T. & SAINT-LAURENT (de) E. (2002), "La mondialisation, la crise financière et les opérateurs de télécoms : une mise en perspective », Le magazine de la filière comptabilité du contrôle de gestion de France Télécom, n° 9, Novembre, pp. 11-14.

SWARTE (de) T., (1994), " Télécommunications et aménagement du territoire : dirigisme ou hybridation ? " - Le Communicateur, n°25, Printemps.

SWARTE (de) T., (1992) " France Télécom : entre concurrence et fonction publique ". - Le Communicateur, n° 19, Automne.

#### IV) Communications à des colloques ou conférences en tant qu'invité

SWARTE (de) T., SAINT-LAON B. (de), (2008) « La télévision sur mobile est -elle une innovation ? », Mobile Monday, Paris, 8 Septembre.  
<http://www.mobilemondayfrance.org/>

SWARTE (de) T. (2007), Opérateurs télécoms et marchés financiers : contes, comptes, mécomptes et escompte, conférence Orange Labs-Telecom Bretagne, Décembre 2007.

SWARTE (de) T. (2006) « Psychanalyse et organisation, une revue des travaux internationaux du domaine », communication à la conférence « Psychanalyse et entreprise : quelle place pour l'inconscient ? », IAE de Lyon, Université Lyon III, 9 Mars.

SWARTE (de) T. (2004) « Usages des technologies de communication dans la sphère familiale et résidentielle : l'apport de la psychanalyse », séminaire France Télécom R&D-IRUTIC, Université Rennes 2, 2 Décembre.

SWARTE (de) T. (2004), « Psychanalyse et contrôle de gestion », communication à la soirée DFCCG (Directeurs Financiers et Contrôleurs de gestion), 18 Mars 2004, Thomson Multimédia, Cesson-Sévigné.

SWARTE (de) T. (2002), « Performance comparée de France Télécom et des grands opérateurs historiques européens », Conférence aux Journées Nationales « D2G » de la Direction du Contrôle de Gestion du Groupe France Télécom, Aix en Provence, 25 septembre

SWARTE (de) T. (2001), « Activité bancaire et conflictualité sociale : une perspective psychanalytique et managériale », conférence à l'Université d'été de la Commission Sociale de la Confédération du Crédit Mutuel, Les Sables d'Olonnes, Août 2002.

SWARTE (de) T., (2001), "Souffrance, performance et éthique en entreprise", communication à la Journée d'étude de l'Institut Psychanalyse et Management, " Le manager, quelle identité pour quelle performance ? " 27 Avril, ENSPTT, Paris.

SWARTE (de) T., (1998), " Intranet et l'organisation : quels outils de gestion pour quel management ? " Colloque TRANSINFO 98, L'entreprise recomposée: l'effet réseau, 8 juin 1998, Palais des Congrès, Paris.

SWARTE (de) T., (1998), " France Télécom et la concurrence: quel comportement organisationnel ? ", Conférence, Les 7 Jeudis du Management, CERAM, Sophia Antipolis, 12 Mars, 23 p.

SWARTE (de) T., (1995), "Management & Telecommunications: a Comparison Between British Telecom, Deutsche Telekom, France Telecom, Telecom Italia & Telefónica".- Guest speaker at Seminar "Trend of changing in Telecommunications industry", Bandung Graduate School of Management, Indonésie, August.

SWARTE (de) T., (1993), "European technology between laissez-faire and industrial community" - Joint PICT and JETS research seminar, University of Edinburgh, 1<sup>st</sup> March.

SWARTE (de) T. (1991), « Psychanalyse et entreprise : ces deux concepts étrangers devraient-ils, étrangement, se rejoindre ? », Actes des Premières Journées Nationales d'Etudes Psychanalyse, Ethique et Management, groupe ESC Rennes, 15-16 juin 1991, pp. 90-107

SWARTE (de) T., (1991), " La fonction gestion dans l'entreprise et les télécommunications ", Communication au séminaire conjoint ENST Bretagne-Institut Electrotechnique des Communications de St Petersburg, Russie, 24-26 Mai.

## **V) Communications à des colloques internationaux avec actes et comité de lecture**

SWARTE T. (de) (2009), « Masculin, féminin et technologies de la communication, quelle triangulation? » XVII<sup>e</sup> journées internationales IP&M, colloque « Homme, femme et après ? Economie de la connaissance, sexe et diversité dans les organisations », CERAM Sophia Antipolis, 28-29 Mai.

SWARTE T. (de) & MARQUET B. (2007), « Teens, students and their domestic uses of multimedia : second self, potential space or division of the subject? », Potential Space as a Source of Creativity and Terrifying Anxiety, 2007 ISPSO Symposium, Stockholm, Sweden, June 29-July 1<sup>st</sup>. Téléchargeable à <http://www.ispsso.org/Symposia/Stockholm/de%20Swarte%20Teens%202007.pdf>

SWARTE T. (de) & AMINTAS A. (2006), "Values and Management Knowledge : From an Epistemological Problem to a Genealogical Response", Workshop "Moral

Foundations of Management, EIASM, European Institute for Advanced Study in Management, ESSEC, Cergy-Pontoise, October 13-14.

SWARTE T. (de) & AMINTAS A. (2005) « Psychoanalysis and Management Control », New Psychoanalytic Response in Our Work with Organizations and Society, 2005 ISPSO Symposium, Baltimore, Maryland, USA, June 17-19.

SWARTE T. (de), TREPO G. (2004) "Organizational Psychoanalysis and Personnel Assessment in a High tech Company", The Shadow of the Future : Psychoanalytic Perspectives on Transformations in Organizations and Society, ISPSO Symposium 2004, Coesfeld, Germany.

SWARTE T. (de) (2003), "Human resources management facing technological and organizational pressures: the case of European historical telecommunications operators (1992-2002)", Paper for Human Resources Management & Technology Conference (II), CERAM Graduate School of Technology and Management, Sophia-Antipolis, 19-21 May 2003, 28 p.

SWARTE (de) T. (2002), « From E-Commerce to Speech Commerce », e-Business Research Forum, eBRF 2002, November 14-16, Tampere, Finland, 17 p.

SWARTE (de) T., & A. AMINTAS, (1996) " Market Driven Management Control Systems : a Challenge for European Telecommunications Historical Operators ". - International Telecommunications Society, Eleventh biennial conference, Seville, Spain, June 16-19, English version :10 p ; version française : 14p.

SWARTE (de) T., (1995), "Historical European Telecommunications Management System: a First Approach". - International Telecommunications Society, European Regional Conference, Juan les Pins, September 1-3, 12 pages

SWARTE (de) T., (1994), "British Telecom and France Telecom facing European competition". - Proceedings of Euroworkshop, British Telecommunications Master's programme, Milton Keynes, 22 - 25 February.

SWARTE (de) T., & A. Amintas, (1994), "Management control systems and strategic learning: closing the gap, lessons from the telecommunications operators experience". - Second workshop on Accounting, Strategy and Control, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels, September 15-17.

SWARTE (de) T., & A. AMINTAS, (1992), " France Télécom : l'interaction entre la règle et le jeu au coeur de la modernisation du contrôle de gestion d'une organisation publique " - 5<sup>e</sup> colloque international de la revue « Politiques et management public » , Paris, 26 et 27 Mars.

SWARTE (de) T., G. DANG N'GUYEN, (1992), " Strategy and Management : The Case of Telecom operators : BRITISH TELECOM and FRANCE TELECOM". - International Telecommunications Society Ninth International conference, Sophia Antipolis (Cannes), June 14-17.

## VI Communications à des colloques nationaux avec actes et comité de lecture

SWARTE T. (de) (2008), "un second moi en ligne ? Le cas des jeunes utilisateurs du multimedia ». Journées travail réel-travail virtuel : la place du numérique ou la dématérialisation des activités dans les organisations, IP&M-ESC Montpellier, 24 Octobre 2008.

SWARTE (de) T. & AMINTAS A. (2006), Psychanalyse et contrôle de gestion, Actes des XV<sup>e</sup> journées Psychanalyse & Management, ISEOR, IAE de l'Université de Lyon 2, 14-15 Novembre.

SWARTE (de) T. & TREPO G. (2003), « L'entretien d'évaluation du personnel face à l'inconscient dans l'organisation : le cas Meganet », Actes des XIII<sup>e</sup> journées Psychanalyse & Management », Ecole Supérieure de Commerce de Pau, 5-6 Juin, 16 p.

SWARTE (de) T., (1999), " Le symbole et le réseau : questions autour d'Internet ", Actes des neuvièmes journées Psychanalyse et Management, ENTPE, Lyon, 3-4 Juin.

SWARTE (de) T., & LERAY Y., (1997), " Proposition de typologie du couple entreprise-réseau à la rencontre des sciences de l'ingénieur et de gestion ", Communication au Colloque Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations, Université Nancy II et Luxembourg, 13-14 Mai.

SWARTE (de) T., (1997), " France Télécom devient une société anonyme : une étude de cas de changement organisationnel ", Actes des 7<sup>èmes</sup> Journées Nationales d'Etudes Psychanalyse et Management, pp. 239-261, Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse, 15-16 Mai.

SWARTE (de) T., (1996), " Identité et contrat psychologique dans la firme : application au cas des réseaux ", Actes des sixièmes journées nationales d'études Psychanalyse et Management, Ecole Supérieure de Commerce de Nantes, Mai, 13p.

SWARTE (de) T., (1995), " Les systèmes de management des grands opérateurs de télécommunications européens: une approche psycho-sociologique ". - Actes des Deuxièmes Rencontres Internationales « Approches Neuronales en Sciences Economiques et de Gestion », Institut d'Administration des Entreprises, Université de Poitiers, 27 Octobre, 13p.

SWARTE (de) T., (1994), " British Telecom and France Telecom from cultural strategy to strategic culture ". - Actes du séminaire international de recherche « Pédagogies pour le changement », Institut d'Administration des Entreprises d'Aix en Provence, 4 - 5 - 6 mai.

SWARTE (de) T & A. AMINTAS, (1992), " L'articulation stratégie-contrôle au sein d'une organisation publique : une lecture à 4 voix du cas de France Télécom ", Association Française de comptabilité. Actes du 13<sup>e</sup> Congrès, Bordeaux, 21, 22 et 23 Mai.

## VII Encadrement de travaux de recherche

### *Co-encadrement de travaux de recherches universitaires*

KÖVESI K. (2008), « L'influence des barrières au changement sur la fidélité du client : une application aux services des télécommunications mobiles », thèse en sciences de gestion, option marketing, Université européenne de Bretagne, directeur de la thèse : Pr. Philippe ROBERT-DEMONTROND. Taux d'encadrement : 1/3.

SAINT-LAON B. (de) (2008), « est-il justifié de parler d'innovation dans le cas de la TV mobile? », mémoire de master Recherche en sciences de gestion, IGR-IAE, Université Européenne de Bretagne, co-encadrant : Pr. Dominique-Philippe MARTIN. Taux d'encadrement : 3/4.

BERNARDY D. (de) (2003), « réseaux et interactions sociales », mémoire de DEA de sciences sociales, CEAQ, Paris V Sorbonne, Pr. Michel MAFFESOLI. Taux d'encadrement : 3/4

AMINTAS A. (1990-1994) « outils de gestion et dynamique organisationnelle : la recherche d'un cadre conceptuel de référence : espaces théoriques et études de cas (France Télécom 1974-1993) », thèse en sciences de gestion, directeur de la thèse : Pr. Pierre Baranger. Co-encadrement du thésard : 1/2. Jury : MM.les professeurs Baranger, Burlaud, Chen, Champaud, Hatchuel.

### *Encadrement de travaux de recherche à l'Institut Telecom*

Co-responsable (avec le Dr Myriam le Goff) du projet de recherche structurant UT « Usages des Télécoms » de l'Institut Telecom depuis 2005. Le projet UT regroupe 11 enseignants-chercheurs en sciences de gestion, sciences économiques, sciences juridiques, sociologie et psychosociologie. Principal projet de recherche fédérateur en Sciences sociales au sein de Telecom Bretagne, il est aussi au niveau de l'Institut Telecom, le seul à être à même de focaliser l'étude interdisciplinaire des usages des technologies de l'information et de la communication selon 4 axes (régulation, organisation, localisation, évaluation).

### *Encadrement d'autres travaux de recherche*

Co-président (2009) avec le Pr. Isabelle Barth, Université de Strasbourg, du comité scientifique des XVII<sup>e</sup> journées Psychanalyse et Management, « Economie de la connaissance, sexe et genre dans les organisations », CERAM Sophia-Antipolis.

Coordinateur du comité scientifique permanent de l'Institut Psychanalyse et Management (IP&M) depuis 2005. Membres de ce comité depuis 2009 : Pr. I. Barth et Pr. J.-C. Sardas (ENSMP)

Co-Président du comité scientifique des « petits déjeûners de la recherche 2006-2008 », en coll. avec le Dr MAHE Emmanuel, Orange Labs Rennes. Partenariat Telecom Bretagne-Orange Labs. Parmi les conférenciers invités : Bernard Stiegler, Serge Tisseron, Dominique Boullier, Annie Blandin, Gilles Coppin, T. de Swarte...

Membre du Comité scientifique de la Revue du Management Technologique

Responsable du groupe de recherche Bretagne-Pays de Loire de l'IP&M

Responsable du Comité éditorial de l'Institut Psychanalyse & Management (1995-2010)

### VIII) Thèse

SWARTE (de) T. (2002), « Du rattrapage managérial à la psychanalyse organisationnelle : le cas des systèmes et opérateurs de télécommunications européens », Thèse pour le Doctorat en sciences de gestion, IGR-IAE, Université Rennes 1, 18 Novembre.

**Membres du Jury :** Pr. David ALIS (Rennes I), Pr. José ALLOUCHE (Rapporteur, Paris I), Pr. Michel GERVAIS (Directeur de la recherche, Rennes I), Pr. Alain-Charles MARTINET (Rapporteur, Lyon III), Pr. Géraldine SCHMIDT (Rapporteur, Paris I), Pr. Georges TREPO (HEC).

### IX) Activités de recherche effectuées en relation avec monde économique ou le milieu industriel

#### *Rapports auprès d'organismes internationaux*

SWARTE (de) T., (1999), " Organisational principles for the future operator ", contribution au Rapport de la Banque Mondiale sur la privatisation du secteur des télécommunications au Liban, Working Programme n°4, 43 pages.

SWARTE (de) T., (1995), " Les mutations du système managérial des opérateurs de télécommunications européens face au développement de la concurrence intra-européenne : identification des couples critiques ", Rapport pour la Direction Générale XIII de la Commission Européenne, 147 p.

SWARTE (de) T., A. BLANDIN, G. DANG N'GUYEN, (1990), " Case studies in France " in DG XIII (Commission des Communautés Européennes) : Perspectives for Advanced Communications ; Impact Assessment and Forecasts related to IBC, Office de Publication des Communautés Européennes, Luxembourg.

#### *Contrats de recherche en management et marketing des services innovants*<sup>122</sup>

SWARTE T. (de) (dir.) en collaboration avec Patrick CHAPEL, « Les enjeux du développement de la publicité en ligne, le cas du lancement de Hulu en Europe », contrat de recherche externalisé Institut Telecom-Orange Labs.

SWARTE T. (de) en coll. avec SAINT-LAON B. (de), (2007), Etude d'usages de la télévision sur terminal mobile, projet mobim@ge, pôle de compétitivité Images et

---

<sup>122</sup> Marge bénéficiaire totale de l'ordre de 50 K€

Réseaux, 69 pages. Téléchargeable à

[http://www.marsouin.org/IMG/pdf/etude\\_usages\\_mobimage\\_1-1.pdf](http://www.marsouin.org/IMG/pdf/etude_usages_mobimage_1-1.pdf)

SWARTE (de) T. (2007), (dir.) en coll. avec Bernard MARQUET, «Marketing et Psychologie : les jeunes et le multimédia domestique », contrat France Télécom R&D.

SWARTE (de) T. (2007), (dir.) en coll. avec Emmanuel MAHE, «Marketing de l'innovation et Forêt de données», contrat France Télécom R&D.

SWARTE (de) T. (2007), (dir.) en coll. avec Sylvie JUMPERZ, «Marketing de l'innovation et Web 2.0 », contrat France Télécom R&D.

SWARTE (de) T. (2004) (dir.), « Le marché du cybervélo », contrat France Télécom R&D.

SWARTE (de) T. (2004) (dir.), « Etude marketing du portail de décor interactif », contrat France Télécom R&D.

SWARTE (de) T. (2004) (dir.), « Benchmark à l'international sur l'offre large bande et les services d'annuaires en ligne », contrat France Télécom MGP (Marketing Grand Public) , pôle assistance marketing.

SWARTE (de) T. (2003), (dir. ) « Etude marketing de services innovants pour réseaux UMTS », contrat avec Alcatel.

#### *Autres contrats de recherche*

SWARTE (de) T. & AMINTAS A. (1997), « Le système de prestations internes à France Télécom, contrat avec l'Organisme National de Soutien en Gestion », Décembre, 19 p.

SWARTE (de) T. (1985), Evolution comparée du budget du département et du budget social 1975-1983, pp. 47-128, in « La marginalité sociale en Lot & Garonne », Rapport de Recherche pour le Conseil général du Lot & Garonne, Centre Aquitain de Recherche sur les Problèmes de Santé (CARPS), Université de Bordeaux II, sous la direction du Pr. J.-C. Guyot.





## Annexe II

### Matrice multiméthode des résultats de la recherche

		<i>Axe théorique</i>						
		Types de structures	Evolut° des structures	Transformation des structures	Identité Individuelle	Identité Groupale	Identité Organisationnelle	Apport théorique
A x e  E m p i r i q u e	Types de structures	Travail de collecte de données	Revue de littérature		De Merton à Enriquez	Données insuffisantes	Contra diction ?	<i>Théorie du sujet dans l'organisation</i>
	Evolution des structures		Expertise systèmes de gestion ONS Gestion	X	Violence symbolique dans les organisations		Légitimation par l'ingénierie financière ou l'innovation technologique (UMTS, protocole Internet)	<i>Comportement organisationnel</i>
	Transformation des structures		X	Expertise Liban (1999)	Transformations du contrat psychologique			
	Identité individuelle	Données limitées : hypothèses sémiologiques			Communication d'inconscient à inconscient	X	X	<i>Coaching individuel</i>
	Identité Groupale	Communautés de travail (Séminaire Paris)	Relations hommes femmes surdéterminent le critère culturel (Berlin)	Illusion groupale (Séminaire européen, Tolède)	X	Valeur heuristique de la variable	X	<i>Observation de groupes de travail</i>
	Identité Organisationnelle	Fonctionnelle	Divisionnelle	Réseau	X	X	Comportement organisationnel FT (1997)	<i>Changement Organisationnel</i>
	Apport empirique (propositions opératoires ou prévisions vérifiables)	Collecte de données	Rattrapage managérial	Articulation entre systèmes de gestion et sciences sociales	Le sujet et l'organisation	Psychosociologie des organisations	Changement organisationnel	<i>Recherche-action</i>

Adapté de Campbell et Fiske (1959) in Thiétart & all. (1999) p. 261 in thèse de Swarte (2002)



## Annexe III

### Positionnement de la recherche et tableau de synthèse des principales activités 2002-2012

Instances organisationnelles identifiées par Enriquez <sup>123</sup>	Autres psychanalystes	Lacan	Recherche en gestion	Thèmes généraux Travaux TdS
<b>Mythique</b>	Freud	Langage ?	Chanlat (anthropologie) Hatchuel Pesqueux	Mythes fondateurs de la high tech française et américaine
<b>Sociale historique</b>	Castoriadis	Langage	Godelier Hatchuel	Histoire des opérateurs télécoms américains et français
<b>Institutionnelle</b>	Winicott et le jeu dans l'institution	Métaphore et métonymie	De Gaulejac Gervais (pouvoir instituant du contrôle de gestion)	L'institution comme ce qui manque à Orange
<b>Structurelle</b>	?	La structure assigne une place symbolique, réelle et imaginaire au sujet	Desreumaux Kalika	Travaux sur la dimension organisationnelle des opérateurs télécoms
<b>Groupe</b>	Bion, Anzieu, Dejours	N'est pas un objet de recherche pour Lacan ou marginalement Cf. reconnaissance du désir et désir de reconnaissance <sup>124</sup>	International Society for the Psychoanalytical Studies of Organizations JC Sardas (intervention, santé au travail) D. Martin (action collective) B. Vidaillet (envie au travail)	Recherche en pédagogie  Séminaires européens opérateurs années 90  Institut Psychanalyse et Management
<b>Individuelle</b>	La quasi totalité des psychanalystes,	Le sujet comme effet du langage	Kets de Vrie (leadership)	Psychanalyse personnelle avec Gérard Bazalgette puis Alain Rannou

*Positionnement des travaux de recherche par rapport à la psychanalyse et à la gestion*

NB : ce tableau considère pour l'essentiel la recherche française. Il est non exhaustif et vise à faire ressortir les correspondances entre des auteurs pertinents, ma thèse et ce mémoire d'HDR.

<sup>123</sup> Parmi les 7 instances d'Enriquez, on n'en considère ici que 6 car l'instance pulsionnelle est transverse aux 6 autres et relève par ailleurs de la compétence du psychanalyste que nous ne sommes pas. Notons cependant que l'HDR d'Arnaud (2011), disciple d'Enriquez porte notamment sur la pulsion de travail.

<sup>124</sup> Lacan (1966) in Arnaud (2002) p. 104



## Annexe IV

### Recherche en gestion et positionnement des travaux de l'auteur

Recherche en gestion	Thèmes généraux Travaux T. de Swarte	Travaux publiés par TdS dans des revues ou ouvrages <sup>125</sup>	Travaux non publiés dans des revues <sup>126</sup>
Chanlat (anthropologie) Hatchuel Pesqueux	Mythes fondateurs de la high tech française et américaine	Revue internationale de Psychosociologie (2011) Préface (2010)	Journal <i>Les Echos</i> (2003) Communication ESSEC (2006)
Godelier Hatchuel	Histoire des opérateurs télécoms américains et français	International Journal of Organization Theory and Behavior (2009)	International Telecommunication Society (1995)
De Gaulejac Gervais (pouvoir instituant du contrôle de gestion)	L'institution comme ce qui manque à Orange	Le discours du contrôle de gestion... (2008) Socio Analysis (2005)	Orange Labs (2007)
Desreumaux Kalika	Travaux sur la dimension organisationnelle des opérateurs télécoms	Communications & Stratégies (1997) Gestion 2000 (1997)	Conférencier invité 2002
International Society for the Psychoanalytical Studies of Organizations JC Sardas (intervention, santé au travail) Detchessahar (parole au travail) D. Martin (action collective)	Recherche en pédagogie  Séminaires européens opérateurs années 90  Institut Psychanalyse et Management	Gestion 2000 (2008) Journal of Managerial Psychology (1998) European Journal of Engineering Education (1998)	Animation groupe Paris, Bretagne et comité scientifique IP&M depuis 1995
Kets de Vrie (leadership)	Psychanalyse personnelle avec Gérard Bazalgette (4 <sup>e</sup> groupe) puis Alain Rannou (Société Psychanalytique de Paris)		IP&M Paris (2001)  Coaching d'élèves ingénieurs

<sup>125</sup> liste non exhaustive mais indicative

<sup>126</sup> idem

	Recherche en management et marketing de l'innovation	Recherche théorique en sciences de gestion : psychanalyse organisationnelle				
		GRH	Contrôle de gestion	ISPSO, IP&M	Sociologie des organisations	
Recherche appliquée en technologies de l'information et de la communication		Articles de revue Socio Analysis (2005), Gestion 2000 (2005)	Communication Symposium ISPSO Baltimore, MD (2006)	Article de revue <i>Gestion 2000</i> (2008) Article de revue Socio Analysis (2010)	Article de revue IJTOB (2009)	
	Editeur invité revue <i>Gestion 2000</i> (2008)					
	Contrat de recherche Orange Labs 2004-2007		Chapitre d'ouvrage in Barth (2008)			
	Thèse marketing Kövesi (2008)					
	Master management de l'innovation B. de St Laon (2008)			Revue internationale de Psychosociologie (2011)		
	Implication dans le pôle de compétitivité Images et Réseaux (depuis 2006)	Coordinateur du comité scientifique permanent Institut Psychanalyse & Management				
	Coresponsabilité du projet de recherche structurant UT « usages des télécoms » de l'Institut Telecom, membre du projet structurant ETOS de l'Institut Telecom					

## Annexe V

### Sujets de thèse en cours d'élaboration

#### **Sujet 1 : l'innovation technologique dans le monde des services en mobilité, réel versus imaginaire (financement : Orange Labs)**

Si l'émotion et l'intuition importent autant que le dénombrement et l'observation dans le processus de segmentation d'un marché, il faut alors interroger le concept même de segment. Segmenter est une opération intellectuelle simple, une sorte de travail d'entomologiste visant à constituer des catégories de clients aussi univoques que possibles. Si la segmentation est indispensable au marketing opérationnel, elle risque alors à l'inverse de polluer la recherche en marketing.

Le management des services innovants aurait alors un objectif de *destruction créatrice*, dans un processus schumpetérien désormais bien admis en management de l'innovation. Mais le piège épistémologique qui menace ce management est de refuser la destruction et la pulsion de mort à laquelle il préfère souvent l'euphémisme anthropophagique de « cannibalisation des produits ».

Dés lors, telle une trappe à liquidité keynésienne, la « tyrannie » de la novation tue l'innovation. Pour l'exprimer en termes lacaniens, « le fantasme devient essentiellement un imaginaire pris dans une certaine fonction de signifiant<sup>127</sup> ». Le fantasme du « toujours plus de nouveauté technologique » soutient un imaginaire pris (au piège) dans une certaine fonction du signifiant « marché ». Plus on cherche à aborder « objectivement » l'objet marché, plus celui-ci se dérobe. Après tout, c'est en psychanalyse la fonction même de l'objet que de se dérober sans cesse. En systématisant l'intuition de Millier, l'hypothèse de travail devient alors que manager une innovation ce n'est pas la rendre réelle mais au contraire la symboliser pour pouvoir ensuite l'imaginer.

#### **Sujet 2 La gestion de ressources dans les réseaux mobiles ouverts à haut débit : le concept de chaîne de valeur est-il encore pertinent ? (financement Institut Mines Telecom, programme Futur et Ruptures)**

Ce sujet se justifie par les enjeux économiques et technologiques considérables autour du réseau mobile de 4<sup>e</sup> génération, enjeux qui rendent plus aisée la recherche de partenaires et de financements. Notre objectif sera de questionner le concept de chaîne de valeur et les références à l'économie industrielle qui le sous-tendent. Au-delà du classique constat de la dématérialisation de l'économie, nous considérons que l'économie de l'immatériel est aussi une économie du signe (Baudrillard, 1968). De l'économie du signe au signifiant de l'économie, il n'y a qu'un pas que nous voudrions

---

<sup>127</sup> <http://www.le-gout-de-la-psychanalyse.fr/?p=300>

pouvoir franchir à l'occasion de cet encadrement de thèse. L'idée serait de comparer la chaîne de valeur et la chaîne signifiante autour d'un même objet technique : le réseau mobile de 4<sup>o</sup> génération. De plus, la psychanalyse nous aidera à deux niveaux.

1. capacité d'écoute « neutre et bienveillante » du « discours » de nos collègues scientifiques, notamment du co-encadrant de la thèse, spécialiste des réseaux de mobiles.
2. capacité à laisser l'imaginaire du thésard s'exprimer sur un sujet prospectif et ouvert, en adoptant la même posture « socratique-lacanienne » que celle adoptée avec les élèves de master.



## Annexe VI

### Curriculum Vitae simplifié

#### *Etat civil*

Thibault de SWARTE

Né le 3 mars 1955 à Neuilly sur Seine (92)

Marié, 3 enfants

Nationalité française

#### *Discipline de recherche*

Sciences de Gestion

#### *Titres universitaires et formation*

- Qualification par la section « sciences de gestion » du CNU (2003)
- Doctorat en sciences de gestion (sur travaux) Université Rennes I (Novembre 2002) mention très honorable et félicitations du jury à l'unanimité.
- DEA de sciences de gestion, Université Rennes 1 (1990)
- Admis au cycle spécial de préparation à l'ENA du Ministère des Finances (1988)
- Agrégation de sciences sociales (1982)
- CAPES de sciences économiques et sociales (1979)
- Maîtrise de Communication, Université Bordeaux 3 (1977)
- Licence de Sociologie, Université Bordeaux 2 (1976)
- Baccalauréat B, Economique et Social (1973)

#### *Langues étrangères*

Anglais courant, Espagnol lu et parlé, notions d'Allemand et d'Italien.

### *Synthèse de l'activité de formation (1979-2011)*

1990-2012 : *Maître de Conférences, Telecom Bretagne, responsable du mastère spécialisé « ingénieur d'affaires européen »*<sup>128</sup>

- Définition des programmes du Mastère IAE choix des intervenants, validation du contenu de leurs conférences, coordination.
- Responsable de trois Unités de Valeur de 60 h : métiers des ingénieurs d'affaires, régulations financières et marketing stratégique des nouveaux médias (filière Ingénierie des Services et des Affaires de Telecom Bretagne).
- Prospection, sélection, suivi et évaluation finale des étudiants aux différentes étapes du processus (recrutement, suivi des travaux théoriques et appliqués, stages en entreprise, thèses professionnelles).
- Participant au programme européen d'échange de professeurs SOCRATES avec la *Copenhagen Engineering School*, Danemark depuis 1998.
- Chargé du cours de Management international (25h), Master pro Marketing & Management International, Université Rennes 2 (2004-2007).
- Professeur invité, Bandung Graduate School of Management (Indonésie), 1995.
- Coopération avec le « Master's programme » et des services opérationnels de British Telecom (UK)
- Création de modules de formation européens en anglais : vie des affaires en Europe (négociation d'un financement CEE), Economie et technologie en Europe, intégration économique européenne (avec la London Business School),
- Professeur invité, Institut des Télécommunications de St Petersburg, Russie, 1991.
- Cours de Macro-économie européenne, Marketing des télécoms, Comportement organisationnel, Finances internationales, Management international (Telecom Bretagne, Copenhagen Engineering School, Ecole Supérieure de Commerce de Rennes, Université Rennes 2).
- Cours en Anglais (niveau *Master of Science* ou *Master of Business Administration*): études de cas Harvard Business School, *Principles of Telecommunications Economics*, *European building*, *Management Models for Telecommunications*, *Organizational Psychoanalysis and Telecommunications*, *Comparative Analysis of European Telecommunications Operators*.

#### *Autres activités professionnelles*

- Représentant élu du personnel au Comité Technique Paritaire Central de l'Institut Telecom (depuis 2003)

---

<sup>128</sup> Label de la Conférence des Grandes Ecoles de niveau BAC + 6, le Mastère spécialisé « Ingénieur d'Affaires Européen » a été classé 5° de sa catégorie en France (SMBG, 2008). Il s'adresse aussi bien à des ingénieurs désireux d'élargir leur horizon aux stratégies européennes des firmes de télécommunications qu'à des gestionnaires ou des économistes souhaitant s'initier aux télécommunications européennes vues sous leurs aspects technologiques, stratégiques ou managériaux. Le Mastère débouche sur des emplois d'ingénieurs technico-commerciaux, de chefs de projet ou de consultants européens.

- Défense des intérêts matériels et moraux des enseignants-chercheurs et des cadres de Telecom Bretagne
- Discussion des augmentations salariales avec la direction de l'Institut
- Principes de gestion des carrières des enseignants-chercheurs
- Projet de fusion écoles des Mines-Institut Telecom (2009-2011)
- Représentation de Telecom Bretagne dans différents forums, salons et expositions.

*Professeur agrégé de sciences sociales (1982-1989)*

- Lycée de Grand Air (Arcachon) puis Montesquieu (Bordeaux), classes de secondes, premières et terminales (1982-1988).
- Chargé de cours à l'Université de Bordeaux II (DEUG MASS, mathématiques appliquées aux sciences sociales), 1989.
- Chargé de cours à l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux (préparation au CAPES et à l'Agrégation de sciences sociales) et INSEEC (3<sup>e</sup> année), 1986-1988.
- Vice-président ou Président du jury du Baccalauréat à différentes reprises,
- Conseiller pédagogique et membre du jury des épreuves pratiques du CAPES (1984)
- Elu au Conseil d'Administration du lycée Montesquieu (1987).

*1979-1982 : Professeur certifié de sciences économiques et sociales*

- Lycées Max LINDER et Marguerite de VALOIS
  - Chargé de conférences à l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux
  - Actions de Formation Continue en milieu professionnel
-